



GUIDE DE CONSTRUCTION D'UNE ADMINISTRATION MODERNE

Quand on veut rénover sa maison, mieux vaut disposer d'un coffre à outils bien rempli et d'un mode d'emploi bien détaillé. Il en va de même pour la transformation de l'administration et la modernisation des pouvoirs publics. Le parallèle n'est pas sans fondement : il s'agit en effet de s'adapter structurellement aux nouveaux besoins des clients et des citoyens.

Pour répondre plus particulièrement aux besoins des personnes vivant dans la pauvreté – les plus exclus –, c'est tout le système de sécurité sociale et d'aide sociale qui doit être revu en profondeur. Car ces personnes ont rarement recours à nos services. Et celles qui franchissent le pas sont souvent confrontées à des documents et à des formulaires illisibles et incompréhensibles. Voilà pourquoi la méthodologie des experts du vécu forme un élément capital de ces travaux de transformation, tel un jalon qui indique le chemin à suivre au milieu du labyrinthe. Elle est aussi une manière d'introduire un nouveau type d'expertise au sein des services publics fédéraux, d'y injecter d'autres connaissances indispensables pour véritablement travailler en plaçant le client au cœur des préoccupations.

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

Cette méthodologie n'est néanmoins pas suffisante. Les experts du vécu ne peuvent porter à eux seuls le poids du changement. Il faut que s'y joignent une vision globale et une approche durable. L'orientation client doit être le fil rouge de chaque administration, quel que soit son mode de fonctionnement. Tenir compte de la diversité des

clients, des citoyens et des bénéficiaires est une nécessité absolue. Pour y parvenir, l'innovation et la participation sont les maîtres mots. Nous y avons consacré un livre, qui regorge de conseils utiles aux pouvoirs publics et basés sur un concept théorique élaboré. Je vous en souhaite bonne lecture !

Ce guide vous apportera une aide concrète pour travailler avec les experts du vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale. Grâce au soutien du Fonds social européen, nous nous y attelons depuis plus de 10 ans. Avec beaucoup d'enthousiasme – mais aussi avec des hauts et des bas – nous avons déjà pu en tirer pas mal de leçons. Ce guide peut donc s'avérer précieux pour éviter de reproduire les mêmes erreurs et échapper aux pièges. Pour laisser les experts du vécu jouer leur rôle de fonctionnaires d'un nouveau genre, en adoptant une approche respectueuse et axée sur la qualité.

Précisons toutefois qu'il ne s'agit pas d'une notice Ikea destinée au montage d'un meuble. On ne peut réduire la méthodologie à quelques règles sommaires extraites d'un plan préalablement défini (qu'il soit lisible ou non). Servez-vous de ce guide comme référence pour appliquer la méthodologie, tout en tenant compte du contexte spécifique de votre organisation et des besoins réels de vos clients.

Cette approche vous demandera inspiration, efforts et créativité mais elle en vaut la peine. C'est pourquoi je voudrais remercier toutes les personnes qui ont apporté leur pierre à l'édifice : coordinateurs, experts du vécu, mentors et partenaires. Ce guide donnera également un coup de pouce à tous ceux qui souhaitent se lancer dans l'aventure. Ensemble, faisons de nos pouvoirs publics des exemples de transparence, d'orientation résultat et d'orientation client, dans lesquels les experts du vécu jouent un rôle logique et essentiel.

Bonne chance !

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



CONTENU

1. CADRE	9
1.1 Faits marquants et dates-clés du projet	10
1.2 Vision et mission	12
1.3 Les acteurs	14
1.3.1 Les experts du vécu en pauvreté et exclusion sociale	14
1.3.2 Mentor et chef fonctionnel	17
1.3.3 L'Equipe de coordination	18
2. DANS LA PRATIQUE	21
2.1 Ce qui précède	22
2.1.1 Contrat de collaboration	22
2.1.2 Comment se déroule le recrutement d'un expert du vécu ?	23
2.2 Mise en place	26
2.2.1 Présentation du projet / de l'expert du vécu	26
2.2.2 Description de fonction	27
2.2.2 Entrée en fonction	36
2.3 Pendant	42
2.3.1 Communiquer et informer	42
2.3.2 Réunions/rencontres	43
2.3.3 Evaluation	45
2.3.4 Formations	47
2.3.5 Points d'attention	48
3. CONCLUSION	53
4. BIBLIOGRAPHIE	57





1. CADRE



1.1

FAITS MARQUANTS ET DATES-CLES DU PROJET

Le SPP Intégration sociale est un service public fédéral de programmation qui s'efforce de garantir une existence digne à toute personne passée entre les mailles du filet de la sécurité sociale et vivant en situation de pauvreté.

Le Service Public Fédéral de Programmation Intégration sociale (SPP IS) s'emploie à accomplir cette mission en participant à la conception, l'exécution et l'évaluation de la politique en la matière.

Il est également actif dans le domaine de la prévention et de la lutte contre la pauvreté. Il a créé une nouvelle profession dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale : les experts du vécu en pauvreté et exclusion sociale, pour combler le chaînon manquant entre les prestations de services des autorités publiques et les personnes dans une situation de pauvreté et d'exclusion sociale.

Cette méthodologie des experts du vécu est mise en relation avec d'autres initiatives et méthodologies développées par les pouvoirs publics, les organisations et la société

civile pour la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, de façon à ce que ce concept soit également introduit à l'échelle européenne comme instrument de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Forts de leur expertise, les experts détectent les obstacles invisibles qui empêchent le service d'être accessible à tous. En même temps, ils identifient les mécanismes de survie qui empêchent d'autres personnes vivant dans la pauvreté de bénéficier de leurs droits sociaux.

Le projet "experts du vécu en pauvreté et exclusion sociale" est le fruit d'une décision prise par le Conseil des Ministres en 2004. A l'époque, il s'est engagé à intégrer des experts du vécu dans les instances publiques fédérales et à lutter ainsi contre la pauvreté. Ce souhait s'est traduit par l'engagement de deux experts du vécu au sein du SPP IS.

D'autres ont fourni un travail tout aussi pionnier :

- En 1995, le rapport sur la pauvreté élaboré sous la houlette du gouvernement Dehaene concluait que la pauvreté était un phénomène structurel. Pour mettre un terme à la pauvreté, affirmait le rapport, il fallait parler avec les personnes vivant dans la pauvreté, et pas uniquement parler d'elles.
- Le 6 mai 2004, le gouvernement flamand a reconnu l'ASBL De Link comme 'organisation pour la coordination de la formation et de l'emploi des spécialistes du vécu en pauvreté et exclusion sociale.'

Progressivement, et avec le soutien du Fonds Social Européen (FSE), les experts du vécu ont été recrutés, formés et intégrés au sein de divers services administratifs, passant d'un nombre de 3 en 2004 à une trentaine dix ans plus tard.

Par rapport aux 60 000 fonctionnaires fédéraux, il s'agit d'une goutte d'eau dans l'océan. Il est clair que la présence d'experts du vécu n'est pas une évidence au sein de toutes les administrations, mais elle l'est en tout cas au sein du secteur social et des secteurs qui ont directement trait aux personnes qui ont besoin d'aide et aux droits sociaux de celles-ci.

De plus en plus de partenariats se nouent avec diverses administrations. Pendant une première phase, l'objectif a consisté à intégrer des experts du vécu dans un maximum de services fédéraux. Aujourd'hui, nous souhaitons approfondir la participation des

experts du vécu dans les services partenaires existants et mieux ancrer leur présence au sein des institutions.

Les services publics conservent leur confiance dans la méthode et poursuivent en priorité leur lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

En 2011, la consolidation du fonctionnement s'est poursuivie, l'accord de gouvernement stipulant littéralement : "Le gouvernement renforcera le partenariat établi avec les partenaires de la lutte contre la pauvreté, notamment au regard de leurs missions de concertation avec les personnes vivant en situation de pauvreté. Il veillera à prolonger l'association des experts du vécu à la définition des politiques touchant ce public."

En octobre 2014, le gouvernement Michel s'est lui aussi engagé à veiller à ce que "... les ressources pour la lutte contre la pauvreté soient utilisées de sorte qu'un maximum de personnes parviennent et restent hors de la pauvreté."



1.2

VISION ET MISSION

La méthodologie 'experts du vécu en pauvreté et exclusion sociale au sein des services publics' repose sur 4 grands principes :

- **Innovation** : La méthodologie est unique au sein des services publics fédéraux belges et même en Europe.
- **Participation** : Le SPP IS est convaincu que la pauvreté ne peut être combattue sans impliquer directement les personnes qui vivent elles-mêmes en situation de pauvreté.
- **Collaboration** : L'expert du vécu, le service partenaire dans lequel il est employé et l'équipe de coordination du SPP IS travaillent ensemble dans une relation triangulaire. Dans ce cadre, tous les partenaires se valent : au mieux chacun assume sa pleine responsabilité, plus il y a de chances que les résultats soient au rendez-vous.
- **Engagement** : Le SPP IS s'engage à contribuer fortement à la complète accessibilité des services publics fédéraux, de manière à ce que les droits fondamentaux de tous les citoyens soient garantis. C'est précisément là que réside la principale valeur ajoutée : au final, chacun de nous en bénéficie.

Notre vision

La méthodologie 'Experts du vécu en pauvreté et exclusion sociale au sein de l'administration fédérale' veut initier les changements indispensables, depuis le point de vue des personnes vivant dans la pauvreté, à tous les niveaux de l'administration fédérale afin de pouvoir garantir les droits sociaux fondamentaux de chaque citoyen.

'Expert' du 'vécu' : Les deux parties de la formule sont tout aussi importantes. Comme le terme l'indique, l'expert du vécu (EdV) a une expérience personnelle pertinente de la pauvreté et de l'exclusion sociale; par ailleurs, il ou elle est disposé à développer une expertise aussi vaste que possible dans ce domaine.

Un expert du vécu apporte son expérience de vie spécifique. Un sac à dos rempli de situation de pauvreté et d'expériences d'exclusion sociale, qu'il n'est pas toujours facile de porter, mais qui contient des outils uniques. Grâce à leur expérience, les EdV occupent une position idéale pour aider les personnes qui ne font pas intégralement valoir leurs droits sociaux fondamentaux.

Un expert du vécu est parvenu à positionner cette expérience spécifique de vie dans un contexte plus large. Il ou elle est un professionnel de la pauvreté et de l'exclusion sociale. A ce titre, l'EdV est idéalement placé pour jouer un rôle de passerelle entre le public-cible et le secteur public fédéral.

Le savoir-faire des experts du vécu nous offre un regard plus large et complémentaire sur le service et les procédures. Ceci ne fonctionne que si les experts du vécu et les services partenaires coopèrent correctement dans le plein respect de la diversité de chacun.

Notre mission

Nous contribuons à améliorer l'accessibilité de l'administration fédérale en y intégrant la vision des experts du vécu en pauvreté et exclusion sociale. Les missions sont :

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



1.3

LES ACTEURS

Trois parties collaborent au sein de la méthodologie : l'expert du vécu (EdV), l'organisation partenaire et l'équipe de coordination (C-team). Chaque partie de cette relation triangulaire est d'une importance égale et capitale.

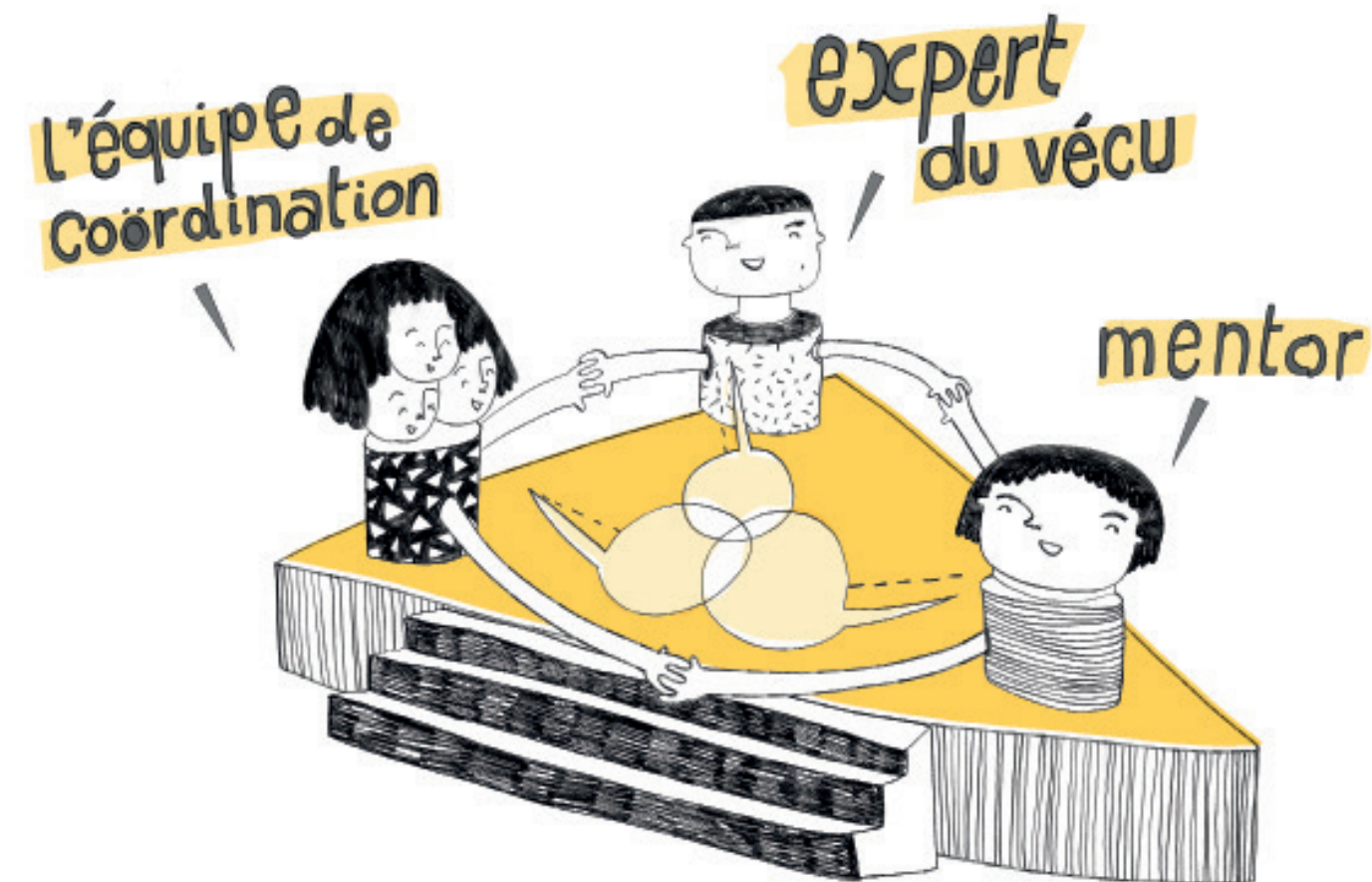
1.3.1 LES EXPERTS DU VÉCU EN PAUVRETE ET EXCLUSION SOCIALE

Un expert du vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale est un travailleur des services publics fédéraux.

Il est engagé pour mener une mission de collaboration en vue d'amélioration de l'accessibilité aux droits sociaux fondamentaux garantis par ces services.

Ses compétences sont issues de son expérience personnelle en matière d'exclusion sociale, d'une formation continue et d'un réseau qui relaie et alimente ses connaissances relatives aux freins limitant l'accessibilité des services pour les personnes les plus fragiles.

Il est engagé par le SPP Intégration Sociale, qui coordonne le service experts du vécu, et détaché dans une organisation partenaire.



Il y collabore avec des personnes relai afin d'intégrer la perspective des citoyens pauvres en vue d'effectuer les améliorations nécessaires à son accessibilité.

L'expert du vécu s'intègre au sein de l'organisation partenaire par le biais de la matière, des procédures et des contacts avec ses collègues.

Il importe par conséquent que le service proprement dit soit disposé à écouter l'EdV, à remettre en question d'un œil critique son propre fonctionnement et sa propre culture et à les ajuster si nécessaire.

La simple présence d'un EdV est souvent révélatrice pour les collègues du service : la pauvreté peut être discutée, elle n'est plus taboue. C'est le « degré zéro » de l'impact des experts du vécu : cela amène en même temps de la diversité et de la ressemblance. Les collègues découvrent la différence des univers de vie et constatent que les 'évidences' ne sont pas si évidentes pour tout le monde.

L'EdV n'est pas un travailleur qui vient compléter les effectifs. Sa fonction est complémentaire à celles déjà existantes. La place de l'EdV dans l'organisation partenaire est très spécifique et étroitement liée à la description de fonction, à la 'culture d'entreprise' qui varie fortement d'un service à l'autre et à la personnalité de l'EdV.

L'expert du vécu agit dans un réseau, tant au sein de son propre service que transversalement par-delà plusieurs services publics. C'est la combinaison des compétences et de l'expertise qui permet aux procédures et aux thématiques d'être abordées sous toutes leurs facettes, et ouvre la possibilité d'être effectivement orienté client et accessible.

Les experts du vécu suivent aussi une formation, qui porte à la fois sur l'acquisition de matière et sur le développement de capacités. Il y a aussi des formations sur mesure organisées pour tous les experts du vécu. Cela se fait en coopération avec l'IFA, l'Institut de Formation de l'Administration fédérale.

Quand je suis entré en service, le groupe-cible 'personnes en situation de précarité' n'existait pas encore chez Selor, même si cette organisation est proche de ses groupes-cibles et s'engage fortement sur ce plan. Après que j'ai signalé ce point, les 'personnes en situation de précarité' sont devenues un groupe-cible à part entière dont je suis aujourd'hui la personne de contact.

KOEN BUYSSE — EXPERT DU VECU

Ma valeur ajoutée ? C'est que je suis capable de signaler des problèmes. Et qu'à l'occasion je peux inciter les membres de mon service à adopter un point de vue différent. En plus, je peux aussi guider les personnes dans le service fourni. C'est un service supplémentaire que nous offrons et qui répond à un besoin réel.

NANCY VERMEIRE — EXPERT DU VECU

1.3.2 MENTOR ET CHEF FONCTIONNEL

Au début de la collaboration, le service partenaire désigne un mentor et un chef fonctionnel en son sein. Elles sont les personnes de contact dans le service et participent activement aux objectifs fixés.

Chef fonctionnel

Le chef fonctionnel définit une description de fonction en concertation avec la C-team, l'EV et le mentor. Il vérifie régulièrement si ces tâches doivent ou peuvent être élargies, ou au contraire ajustées ou allégées. Un chef fonctionnel utilise ses connaissances de la structure interne de son organisation pour contribuer à orienter la réalisation des tâches, comme p.ex. avec qui un EV peut prendre contact dans le service X, quelle piste est suivie plus avant et avec qui.

Le chef fonctionnel est aussi responsable du cycle d'évaluation de l'expert du vécu, en partenariat avec l'équipe de coordination.

Mentor

Le mentor accompagne et soutient l'EV sur le plan personnel. Il aide l'EV à se familiariser avec la culture de l'organisation existante. En parallèle, le mentor soutient aussi l'EV dans la mise en place des changements au sein du service partenaire; le fait de proposer un cadre de travail est une tâche cruciale. Le mentor réfléchit régulièrement avec la C-team et le chef fonctionnel.

Les chefs fonctionnels et les mentors doivent bénéficier formellement, de la part de leur administration, de suffisamment de temps pour assurer l'encadrement et le soutien de l'EdV. Il est possible d'y parvenir en incluant ce rôle dans la description de fonction respective. Il est important que ces deux fonctions soient, si possible, séparées. Idéalement, l'EdV est soutenu par deux personnes distinctes.

La C-team soutient les chefs fonctionnels et mentors dans la coopération avec les experts du vécu, depuis les conseils pratiques jusqu'à la formulation d'un plan d'approche pour un projet spécifique. Ainsi, les chefs fonctionnels et mentors ont plus d'outils en main pour guider et suivre les EdV. Ils apprennent aussi comment initier et gérer un processus de changement, tant au sein de leur service qu'à l'extérieur de celui-ci. Enfin, une supervision est également prévue à leur niveau.

Dans la pratique, le mentor et le chef fonctionnel sont parfois une seule et même personne. Il n'est certainement pas évident de combiner les deux fonctions. L'accompagnement d'un EdV demande un certain investissement en temps, tant dans le service qu'à côté, par exemple participer à la supervision, des réunions externes etc.

Quand il n'est pas possible de dédoubler les deux fonctions, il est d'autant plus nécessaire de procéder à des concertations régulières avec la C-team.

Je trouve vraiment super que le service soutienne la méthodologie à 100%. Il me donne ainsi la chance de contribuer à lutter contre la pauvreté.

NANCY VERMEIRE — EDV



Koen nous a rendus encore plus attentifs à la diversité. Il a attiré notre attention sur le fait que notre communication devait être accessible pour chacun : lisible, mais aussi littéralement accessible. Grâce à lui, nous avons réalisé que tout le monde n'avait pas accès à un PC ou à une connexion Internet. Il faut donc pouvoir, par exemple, créer et envoyer un CV par d'autres moyens.

ELS DAEMS — MENTOR

Le mentor, l'EdV et le coordonnateur de la C-team travaillent ensemble. Une concertation a lieu toutes les trois semaines, pour nous permettre de rester en contact avec le quotidien et de réagir rapidement. Nous veillons à ce que les EdV signalent des éléments que nous ne voyons pas ou auxquels nous ne sommes pas sensibles. De ce fait, en tant que mentor, on se montre plus actif pour faire connaître la méthodologie du travail avec les EdV de façon plus large et transversale.

GUY VANDEVELDE — MENTOR

1.3.3 L'EQUIPE DE COORDINATION

L'équipe de coordination fait partie intégrante du SPP IS et est chargée de diffuser et de soutenir la méthodologie au sein des divers services partenaires, ainsi que de surveiller la cohérence du travail (en réseau) des EdV.

Les tâches de l'équipe de coordination peuvent être réunies sous les dénominateurs de 'gestion de projets' d'une part et de 'gestion d'équipes' de l'autre.

La gestion de projets englobe les tâches régulières d'un service. Par exemple : gestion du personnel et des finances, organisation et planification de réunions, rédaction de rapports, réflexion avec la hiérarchie, collaboration avec d'autres services du SPP IS...

A cela s'ajoutent d'autres tâches de prospection et de communication, dans le cadre de la méthodologie spécifique et récente pour les services publics :

- recherche de nouveaux partenaires et de 'réseaux' au niveau des organisations belges et européennes ;
- identification des besoins collectifs en matière de formation, de coaching ou de supervision auprès des experts du vécu ainsi que des mentors et des chefs fonctionnels des organisations partenaires ;
- organisation d'événements ;
- prise de contact et coopération par projet avec diverses organisations qui travaillent dans le domaine de la lutte contre la pauvreté ;
- commande, supervision et évaluation d'études sur l'évolution et l'efficacité de la méthodologie, en collaboration avec le monde scientifique.

La gestion d'équipes porte sur les éléments suivants :

- recrutement, soutien, formation et accompagnement des personnes n'ayant pas nécessairement des références de travail égales (ou similaires) à celles des candidats plus classiques ;
- soutien et facilitation d'un réseau efficace d'experts du vécu, qui travaillent tous soit dans des organisations différentes, soit dans des services différents d'une même organisation, ou qui ont des tâches différentes ;
- soutien de l'expert du vécu et du service pour définir, formaliser, suivre et évaluer un projet de travail.

Les EdV qui travaillent au sein de l'équipe de coordination font surtout le soutien et l'accompagnement des projets individuels des EdV détachés. Ils apportent également leur expertise dans les décisions que prend l'équipe de coordination. Ils collaborent aussi aux projets et missions du SPP IS avec les services qui en ont la responsabilité.

L'équipe de coordination assume de plus en plus un rôle de facilitation. Les tâches et les rôles des divers acteurs sont délimités plus clairement. Pour peu que de bons accords soient pris afin de préciser qui est responsable de quoi, chacun d'entre nous peut se concentrer sur ses tâches clés.

ANNELEEN ANDRIESSEN — COORDINATRICE GENERALE

La majeure partie des coordinateurs font en sorte que nous puissions mieux répartir les responsabilités et nos tâches. Cela nous permet de suivre de près tous les projets auxquels participent les EdV. Là où nous avions jadis un rôle de soutien vis-à-vis des EdV, nos tâches sont désormais mieux délimitées et nous travaillons clairement de façon plus professionnelle. Cette professionnalisation nous permet de mieux prendre en compte les intérêts de nos services partenaires, mais surtout de mieux reconnaître le travail efficace et efficient des EdV sur le lieu de travail. Les RH s'occupent désormais de la réglementation en matière de congés et de maladie, les coachs externes soutiennent les EdV dans leur propre développement et dans l'approche de leur projet, une partie de la C-team travaille à l'ancrage institutionnel du projet EdV au sein de la structure administrative fédérale et une autre partie assure la gestion quotidienne de tous les projets au sein de nos organisations partenaires. Nous avons fait beaucoup de chemin, en partant d'un projet et d'une méthodologie dans lesquels nous devions tout inventer nous-mêmes pour arriver à un service ancré dans l'administration fédérale.

FREDERIC LEMAIRE — COORDINATEUR C-TEAM

La communication avec la C-team fonctionne très bien. Je peux vraiment poser mes questions à tout le monde.

LARISSA ADUYEVA — EDV



2.1

CE QUI PRECEDE

L'application de la méthodologie 'experts du vécu' présuppose tout un processus de préparation. Le soutien de la méthodologie à tous les niveaux de l'organisation constitue une des principales clés du succès.

En premier lieu, la direction du SPP IS et celle du service partenaire se concertent. Cette concertation permettra de présenter le projet et de déterminer dans quels services et/ou bureaux un expert du vécu travaillera.

Un mentor et un chef fonctionnel seront ensuite désignés. Une orientation globale de la description de fonction sera définie avec eux. Sur cette base, le profil requis sera déterminé. Suite à ces accords, un contrat de collaboration sera signé entre les organismes partenaires.

2.1.1 CONTRAT DE COLLABORATION

Un accord de coopération est toujours signé entre le SPP IS et le service partenaire. Il énonce l'engagement des deux parties et fixe des accords pratiques qui suivent au mieux le règlement de travail du service partenaire.

Concrètement, il décrit

- Les objectifs généraux du projet ;
- Les missions des experts du vécu ;
- Les cycles d'évaluation ;
- La désignation d'un mentor et d'un chef fonctionnel et la définition de leurs fonctions ;
- Les formations ;
- La durée du projet.

Les organisations doivent engager un EdV en étant sincèrement persuadées que c'est une bonne chose. Elles doivent aussi être suffisamment préparées à l'arrivée d'un EdV. La culture de l'organisation peut jouer un rôle crucial dans le processus d'intégration. Il doit par exemple y avoir un soutien pour l'intégration d'une plus grande diversité au sein de l'organisation. Il peut être intéressant d'analyser au préalable la culture de l'organisation pour y chercher d'éventuels obstacles. L'organisation doit aussi être disposée à examiner des situations à partir d'un point de vue différent et à changer. [...] Si une organisation n'est pas disposée à donner une chance à la méthodologie en se montrant ouverte et curieuse, l'EdV aura beaucoup de mal à faire son travail.

ESTHER BOEYNAEMS

En outre, il prévoit les questions pratiques, comme

- Chez qui solliciter un congé ou signaler une maladie ?
- A qui poser les questions relatives au salaire ?
- Que se passe-t-il en cas d'accident ?
- Quid en cas de déplacement de l'expert du vécu ?

C'est le « texte fondateur » de la collaboration. En cas de questions ou de doutes, il peut toujours être intéressant de le consulter.

2.1.2 COMMENT SE DERoule LE RECRUTEMENT D'UN EXPERT DU VECU ?

Le SPP IS prend en charge le recrutement. La sélection s'effectue en étroite collaboration avec la C-team et les EdV.

Les offres d'emploi pour les EdV sont publiées par les canaux connus, mais pas seulement. Les organisations de la société civile qui sont en contact étroit avec des EdV potentiels les diffusent également : CPAS, associations où les personnes pauvres prennent la parole, maillons du bien-être, réseau des EdV proprement dit...

Voici les grandes lignes qui guident le processus de sélection :

- La procédure de sélection est assurée par Selor, le bureau de sélection de l'administration fédérale.
- Les modules standards de Selor sont orientés sur les compétences du fonctionnaire moyen (niveau D).
- Un premier tri des CV reçus se fait, sur base de croisement de trois critères : le parcours scolaire, professionnel et familial.
- Les candidats EdV doivent pouvoir faire valoir leur propre expérience de la pauvreté et de l'exclusion sociale, par un croisement de critères objectifs.
- Sachant que les EdV sont engagés pour leurs compétences complémentaires, une interview semi-structurée est organisée. Une évaluation, qui permet de dresser le relevé de ces compétences complémentaires spécifiques est également prévue. Il s'agit de vérifier la manière dont les candidats combinent leurs compétences acquises via leur expérience avec celles demandées pour la fonction. Ces compétences sont vérifiées lors d'assessment et sont variées : travailler en équipe, analyser et intégrer l'information, structurer le travail, résoudre des problèmes, partager son savoir-faire, faire preuve de fiabilité... Ces compétences peuvent se retrouver dans les profils de niveaux A à D. Il n'est pas nécessaire qu'elles soient



toutes présentes pour l'engagement : certaines peuvent se développer via des formations ou l'expérience professionnelle.

- Le recruteur cherche également à savoir si les candidats disposent d'un réseau formel ou informel. Ce réseau peut être source de soutien, d'information, de réflexion, etc.
- Les candidats ne doivent pas disposer d'un diplôme de l'enseignement secondaire, mais ils doivent être disposés à suivre une formation.

Cette procédure de sélection contient des mises en situation afin de confronter les candidats à la réalité de l'administration. Pour ces derniers, un environnement de type administratif n'est pas le plus évident des contextes, et la procédure permet aux candidats de s'en rendre compte.

Pour l'instant, il ne s'agit que de fonctions contractuelles.

Statut des experts du vécu

La fonction d'expert du vécu au sein de l'administration fédérale est inscrite au niveau C de la cartographie. De très nombreux EdV ne répondent toutefois pas aux conditions imposées (diplôme de l'enseignement secondaire supérieur) pour être rémunérés à ce niveau. C'est inhérent au groupe-cible : beaucoup d'entre eux n'ont pas eu la possibilité de faire des études. La procédure de sélection développée avec Selor en tient compte : Les EdV sont recrutés au niveau D. Après un an, ils ont la possibilité de passer un test de compétences acquises antérieurement et de passer au niveau C. Ils ont ainsi la possibilité d'être rémunérés conformément à la fonction qu'ils exercent.





2.2

MISE EN PLACE

La méthodologie des experts du vécu fonctionne de manière innovante et demande que toutes les parties engagées collaborent. La mise en place du projet au sein d'un service demande une certaine préparation, afin que tout le monde sache et comprenne le rôle qu'il a à y jouer. C'est pourquoi il est important de présenter le projet, de faire une description de fonction claire et conforme aux six missions de la fonction générique d'expert du vécu, ainsi que de réserver un accueil qui tiendra compte des spécificités de la fonction.

Grâce à ce processus, le service partenaire et les personnes concernées ont également le temps et la possibilité de se préparer à la nouvelle fonction, tout en ayant la possibilité de rendre, avec la C-team, cette 'inconnue' aussi concrète et claire que possible.

2.2.1 PRESENTATION DU PROJET / DE L'EXPERT DU VECU

Avant qu'un EdV ne soit effectivement détaché, il commence par faire connaissance avec le service concerné. L'équipe de coordination se rend toujours sur place pour expliquer le concept et cadrer la fonction dans l'ensemble plus vaste de tous les experts du vécu au sein de l'administration. Avec l'expert du vécu, le mentor et le chef fonctionnel, elle exprime également ce que sera la mission concrète au sein du service. Comme pour tout changement, plus le nombre de personnes impliquées et informées est important, plus le soutien et les chances de réussite de l'instauration de la nouvelle fonction augmentent.

Une présentation du projet peut également se faire à tout moment : l'équipe de coordination peut aussi présenter le projet à la demande du service, par exemple lors de changements, de turn-over du personnel, ou d'évolution de la fonction de l'expert,...

2.2.2 DESCRIPTION DE FONCTION

La description de fonction de l'EdV est élaborée sur base de six missions.

Idéalement, chacune des six missions répondant à l'objectif général d'accessibilité aux droits sociaux fondamentaux devrait se retrouver déclinée en forme de tâches dans la description de fonction de l'expert du vécu.

Tout en gardant cette ambition en tête, la description de fonction tiendra compte :

- du cadre de travail au sein du service accueillant l'EdV
- du contact entre le service et le public cible
- des compétences de l'EdV
- de la « marge de manœuvre » au sein de l'organisation partenaire

La description de fonction de l'expert du vécu doit être envisagée comme un contrat évolutif entre les trois parties ; EdV, chef fonctionnel, coordination SPP IS :

- Le chef fonctionnel, en tant que spécialiste de son service, fait des propositions de tâches ou de pistes à envisager.
- le coordinateur du SPP IS, qui a une vision transversale des différents projets chez nos partenaires, développe la première ébauche.
- L'expert du vécu et le coordinateur proposent des alternatives ou d'autres objectifs relatifs à l'expérience et aux compétences de l'EdV dans le cadre du travail du service partenaire.

De cette mise en commun le chef fonctionnel doit élaborer la description de fonction de l'EdV correspondant aux exigences du cycle d'évaluation.

Il faut régulièrement que les trois parties se rencontrent afin de mesurer l'état d'avancement du projet. Mettre en place des mesures adaptées en termes d'échéances, d'étape de travail, de développement de compétences, d'ambition sur ou sous-évaluée etc.

Il est parfois nécessaire de changer d'objectif lorsqu'on est confronté à une impossibilité de les atteindre (résistance au changement, manque de temps, manque de moyens financiers ou de personnel, hors responsabilité de l'organisation etc.) mais aussi quand l'apport de l'EdV fait changer le point de vue ou rentre dans une dynamique plus large de modernisation de l'organisation partenaire.

... avec Georges... Nous passons à la vitesse supérieure et nous avons même établi un plan quinquennal avec l'équipe afin de détecter les obstacles dans notre travail : Qui ne trouve pas encore le chemin de notre service ? Qui le trouve mais abandonne prématurément, et pourquoi ? "Nous voulons donner à l'EdV, dès avant son arrivée, des bases et certaines perspectives qui auront été discutées clairement avec toutes les parties concernées.

GUY VANDELDE — MENTOR



Vous trouverez ci-dessous une série de réalisations concrètes pour chacune des missions.

I. Contribuer à l'amélioration de l'accueil et de l'information du public, en particulier du public confronté à la pauvreté.

Les personnes qui sont en situation de pauvreté ont, plus souvent que d'autres, du mal à comprendre les rouages administratifs et leur logique sous-jacente. Il leur est donc souvent difficile de poser la bonne question, et par conséquent d'obtenir l'information précise dont ils ont besoin, ce qui provoque du stress. Les fonctionnaires ne s'en rendent pas nécessairement compte, et l'incompréhension et la frustration mutuelles peuvent alors prendre le dessus.

Les EdV peuvent ici remplir un rôle d'interprète. Ils sont les spécialistes des histoires complexes et peuvent expliquer la marche à suivre à une personne et faciliter le travail administratif. Si nécessaire, les EdV peuvent aussi renvoyer utilement leurs interlocuteurs vers le service compétent.

Quand, à l'accueil, je remarque que quelqu'un a d'autres problèmes, par exemple financiers, je lui demande si je peux l'aiguiller vers d'autres services, comme le CPAS ou les restaurants sociaux. Quand quelqu'un me répond qu'il a reçu un formulaire de l'Office des Pensions mais qu'il ne le comprend pas bien, je lui explique qu'il peut sans crainte demander des explications au vérificateur. Et j'ajoute qu'il peut le dire quand il ne comprend pas quelque chose et qu'il peut prendre son temps pour demander des informations, si le vérificateur utilise un langage trop compliqué.

NANCY VERMEIRE — EDV

Je pense que les services qui ont un EdV à l'accueil ont certainement gagné en accessibilité. Leur image de marque s'est améliorée, mais aussi leur 'attractivité' : certaines personnes qui, jadis, n'entraient pas dans un service par crainte de la méfiance et du mépris trouvent aujourd'hui quelqu'un qui les comprend au guichet, qui les reçoit de façon respectueuse et humaine.

FREDERIC LEMAIRE — COORDINATEUR C-TEAM

Je parcours avec certains patients toute la procédure de l'hôpital Jan Palfijn, et je fais en sorte qu'ils soient bien accueillis, mais aussi correctement aiguillés. Qu'ils puissent trouver les instances adéquates, remplir correctement les documents demandés et, en règle générale, faire le nécessaire pour faire valoir leurs droits.

CARINE BLOMME — EDV

... quelqu'un qui les comprend et les reçoit de façon respectueuse et humaine.



2. Soutenir les utilisateurs dans leurs procédures administratives.

Obtenir une allocation ou un service auquel on peut prétendre demande de suivre une procédure administrative précise et souvent complexe. Un EdV peut expliquer les diverses étapes de la procédure au citoyen qui y est confronté.

Il est parfois nécessaire que l'EdV se substitue au demandeur pour qui il est impossible d'aller au bout de la démarche pour des raisons linguistiques, physiques, psychologiques, voir simplement logistiques.

Il peut s'agir d'un simple coup de téléphone pour un renseignement ou bien d'une vérification à plus long terme pour s'assurer qu'un dossier est correctement suivi.

L'accompagnement de personnes dans les démarches administratives est révélateur des seuils invisibles ou non pris en compte par les services publics dans leur accessibilité.

Je me déplace, et c'est énormément apprécié au sein du service. Je vais chercher les gens avec leurs papiers. Un jour, une dame avait subi une opération du cœur. J'ai été chercher ses papiers, car je craignais qu'autrement, ils ne soient pas en ordre à temps. On n'y pense pas toujours, mais beaucoup de personnes sont seules. Quelquefois, je propose des solutions, et mon chef fonctionnel ou mon mentor m'incitent à essayer d'atteindre mieux encore notre public-cible.

CECILE VANESSE — EDV

On sait qu'il y a beaucoup de pauvreté à Anvers et dans les environs, mais j'espère que la venue de Nancy nous permettra d'approfondir les questions et les plaintes. J'espère qu'elle incitera aussi mes collaborateurs à la réflexion. Pour ne plus penser en termes de dossiers ou de procédures, mais en fonction des personnes qui sont derrière. Nous sommes parfois victimes des chiffres que nous devons atteindre. Et je crois que Nancy est capable de soutenir d'autres personnes de manière très simple, très humaine, en parcourant des procédures administratives souvent compliquées.

ROBERT HILLARY — MENTOR

3. Inventorier les besoins des personnes vivant dans la pauvreté par le biais d'entretiens, d'enquêtes et de contacts avec des organisations sociales.

Les services publics fédéraux disposent d'un grand nombre de services et de documents. Ceux-ci sont à la disposition de chacun, mais cela ne veut pas dire qu'ils sont connus des citoyens. Si un service sait quelles informations parviennent ou non à l'utilisateur, il peut ajuster son fonctionnement en tenant compte de ce facteur.

Les enquêtes de satisfaction conventionnelles tiennent généralement peu ou mal compte des personnes vivant en situation de pauvreté. Les EdV de par leur expérience, leur réseau, les associations rencontrées et leur dialogue constant avec les personnes en situation de pauvreté peuvent rendre compte des seuils peu connus empêchant l'accès aux droits sociaux auxquels ils peuvent prétendre.

Les EdV peuvent aussi réaliser des interviews ou des enquêtes sur un sujet donné. Leurs constatations serviront alors de base à un service plus pertinent, ou même à des modifications des procédures.

Farida nous a rejoint pour dresser un relevé de toutes les organisations qui étaient en contact avec les personnes vivant dans la pauvreté et l'exclusion sociale, mais qui ne connaissaient pas bien le fonctionnement du SPF Economie. Nous avons ainsi pu découvrir quelles organisations nous devions aborder. Farida a préparé un rapport, ce qui nous a permis de découvrir quelles étaient par exemple les demandes d'information spécifiques des CPAS.

MARTINE AMAND — CHEF FONCTIONNEL

Le service communication m'envoie surtout dans des services publics ayant une clientèle qui vit dans la pauvreté (CPAS, CAW, VDAB, maisons de proximité, foyers d'accueil). Je les informe pour qu'ils apprennent à mieux connaître l'administration fédérale. Je travaille surtout dans la région de Bruxelles, mais le but est d'élargir mon rayon d'action jusqu'à Anvers et Gand.

MARIA HEBBELINCK — EDV



4. Améliorer la qualité générale et l'accessibilité du service en formulant des propositions pour l'amélioration de la communication, des procédures et des mesures.

Grâce à leurs contacts avec d'autres personnes vivant dans la pauvreté, aux associations qu'ils rencontrent, à leur propre vécu mais aussi grâce à leur connaissance acquise de l'administration, les EdV sont bien placés pour faire des propositions visant à améliorer la communication, les procédures et les mesures pour les organisations dans lesquelles ils travaillent.

Il peut s'agir de travailler sur la formulation des communications vis-à-vis du public cible. De créer des documents faciles d'accès sur une thématique donnée. De rellecture ou de commentaires sur des supports divers qu'utilise l'administration pour communiquer avec ses utilisateurs (site Internet, document type, flyers, etc.) dans la simplification des procédures, grâce à leur réseau et à leurs connaissances administratives ainsi que l'observation in situ, les experts du vécu peuvent suggérer un recours à des bases de données existantes afin que l'utilisateur et moins de démarches à accomplir.

Il peut encore s'agir, dans la suite du paragraphe précédent, d'automatiser certains droits. C'est entre autres le travail de Xavier Voglaire en collaboration avec la banque Carrefour de la sécurité sociale

Nous avons fait en sorte que la communication et les documents écrits du SPF Economie soient plus lisibles et plus faciles à comprendre.

MARIA HEBBELINCK ET FARIDA ALLAMI — EDV

J'ai rendu des textes de sites web plus accessibles et veillé à ce que le projet d'experts du vécu commence par être connu, puis à ce qu'il devienne plus visible au sein de Selor.

KOEN BUYSSE — EDV

Au service des pensions, certaines personnes touchent une prestation GRAPA (Garantie de revenus aux personnes âgées) : une adaptation si leur pension est trop modeste. Ce statut est assorti d'avantages sociaux. J'ai constaté que pour les octrois sociaux d'une GRAPA sur le site de l'Office National des Pensions, seuls deux droits sociaux étaient mentionnés : attribution automatique pour le tarif social gaz et électricité et tarif social pour le téléphone et Internet. Mais il existe encore quatre autres droits sociaux : taxe sur les eaux usées, intervention majorée auprès de la mutuelle, exonération de la taxe provinciale et réduction à la SNCB et De Lijn. J'ai vérifié quels droits étaient automatiquement octroyés ou non, et j'ai téléphoné à tous les services concernés. Les services qui pratiquent l'octroi automatique m'ont confirmé qu'en effet, il arrivait que des problèmes se produisent. La banque carrefour n'envoie les données à l'impôt provincial que deux fois par an ; du coup, les mises à jour se font trop lentement, et les gens ne peuvent pas ouvrir leurs droits. J'ai préparé une note à l'intention des personnes qui bénéficient d'une GRAPA et je l'ai laissée à l'accueil. Elle reprend les six avantages sociaux, scindés en droits attribués automatiquement et droits à demander.

NANCY VERMEIRE — EDV



5. Collaborer à l'élaboration de partenariats entre les services, de façon à ce que l'expertise du vécu puisse aussi être mise en œuvre au-delà du service. L'objectif transversal de la lutte contre la pauvreté est ainsi renforcé.

Les services administratifs admettent de mieux en mieux la nécessité de travailler à une échelle trans-services. C'est aussi le travail du fonctionnaire de pouvoir aiguiller ses interlocuteurs vers d'autres services. Bien souvent, le droit à telle ou telle allocation ou intervention ouvre des droits dans d'autres domaines. Or, ces droits ne sont pas toujours attribués automatiquement : il faut commencer par être au courant de leur existence, et savoir à quelle instance s'adresser pour les obtenir. En outre, il est plus facile et plus agréable de demander certains droits si on a une personne de contact dans les divers services.

J'espère que j'apporte une valeur ajoutée non seulement à mon service, mais aussi au-delà. Pour qu'au final, on tienne mieux compte des personnes vivant en situation de pauvreté. La loi s'applique à tout le monde, ce qui implique qu'elle doit être accessible à tout le monde. Nous devons faire en sorte que tout devienne accessible. J'écris des comptes rendus et j'essaie de faire des rapports qui pourront aussi servir à d'autres services administratifs.

BART VERHEYEN — EDV

6. Signaler aux décideurs politiques les problèmes structurels et les carences dans la législation

Fréquemment, les EdV rencontrent des incohérences dans la réglementation ou se heurtent à des exigences auxquelles les personnes vivant dans la pauvreté ne sont pas en mesure de répondre. Certaines mesures ratent leur objectif ou ont même un effet contraire à leur objectif initial. Les décideurs peuvent mieux discerner l'efficacité de leurs mesures lorsqu'ils analysent leur mise en application avec la collaboration des EdV.



Suite au colloque organisé par le SPP intégration sociale, André Sandra, EdV de l'ONEM propose à cette organisation de former ses facilitateurs à la détection de l'illettrisme et de l'analphabétisme. Deux choses évidentes lui apparaissent: l'illettrisme est bien sûr obstacle majeur à la recherche d'emploi et les personnes illettrées ne le mentionnent pas dans le cadre de leur entretien. Pourtant, ce frein à l'emploi pourrait être pris en compte dans leur dossier et un soutien pourrait leur être apporté. Un bel exemple de valeur ajoutée d'un expert du vécu parfaitement exportable vers d'autres organisations.

FREDERIC LEMAIRE

Je suis membre du réseau des fonctionnaires fédéraux pauvreté. Mon mentor est lui-même fonctionnaire pauvreté, moi pas. Mais je participe à la concertation, où je suis actuellement le seul EdV. La concertation est dirigée par le SPP IS et présidée par Julien Van Geertsom. Son but est que toutes les administrations aient un fonctionnaire pauvreté actif. Nous n'en sommes pas encore là, mais les choses évoluent bien.

KOEN BUYSSE — EDV

Bien qu'étant une institution publique, nous n'avons pas de contacts avec le public. Nous en avons avec d'autres services ou institutions et avec leurs représentants, souvent des personnes qui ne sont pas fréquemment en contact avec le grand public. Par conséquent, les projets complexes sont souvent mal utilisés ou laissés de côté, ou encore mal interprétés. Xavier l'a signalé à plusieurs reprises, et, grâce à lui, nous nous sommes rapprochés de la réalité. Nous avons pu vérifier comment notre travail était utilisé dans les CPAS et adapter certaines choses.

SANTE BROCCOLO — CHEF FONCTIONNEL ET MENTOR



2.2.2 ENTREE EN FONCTION

L'Expert du vécu doit avoir dès son arrivée des informations claires, que ce soit sur ses conditions de travail, sur son lieu de détachement ou concernant les fonctions qu'il assumera. En pratique, il est accueilli à deux reprises : une fois par le SPP IS et une fois par le lieu de détachement.

Au sein du SPP IS

A côté de la présentation générale que le service HRM fournit à tous les collaborateurs, l'équipe de coordination élabore un programme d'accueil. Celui-ci examine la structure dans laquelle les EdV travaillent ainsi que leur réseau, en expliquant la spécificité du travail dans un service partenaire. A côté de cela, des journées de présentation et de rappel sont prévues au cours des premiers mois. Les nouveaux EdV peuvent y faire part de leurs questions, doutes et idées au groupe. La pratique a démontré que c'était important. Ces journées permettent de créer la confiance. Les EdV sont plus enclins à demander des explications et ne restent pas avec leurs doutes et leurs incertitudes.

J'ai été particulièrement bien accueillie au SPP IS. Ils m'ont expliqué comment fonctionnaient les services publics. Et que je pouvais aller trouver n'importe qui. Je me suis sentie très bien entourée.

MARIA HEBBELINCK — EDV

Au sein du service partenaire

L'accueil varie en fonction de l'organisation. Cela peut parfois être une étape délicate : d'une part la fonction d'expert du vécu n'est pas toujours connue (ou comprise) de tous. D'autre part l'expert arrive seul, avec une étiquette de « pauvre ». C'est pour cette raison qu'il est important que le service soit au courant de l'arrivée d'une nouvelle personne, et que celle-ci se sente attendue. Ainsi, veiller à ce que l'EdV ait sa propre place, avec son propre bureau et son propre matériel est probablement la première attention à porter.

Vous trouverez ci-dessous quelques conseils qui aideront à une meilleure intégration de l'expert. Ils proviennent d'EdV proprement dits, de la C-team et de divers mentors et chefs fonctionnels. Ils sont pour la plupart évidents, ce qui ne les rend pas moins importants.



1. Préparez votre service

lorsqu'un EdV va arriver. Parlez-en avec un maximum de travailleurs. Les gens ont besoin de temps pour s'adapter à une nouvelle situation.

Au SPF Economie aussi, mes collègues m'ont donné l'impression que j'étais la bienvenue, et j'ai été très bien accueillie. Quelqu'un s'est occupé de moi, m'a fait visiter le bâtiment et m'a présenté aux autres membres du service.

MARIA HEBBELINCK — EDV

2. Cadrez le projet au sein de votre organisation.

L'arrivée d'un EdV doit aussi être largement soutenue par la hiérarchie. Une personne en plus implique une charge de travail supplémentaire et signifie que vous allez investir plus de temps et d'énergie.

Nous voulons parvenir à ce que l'EdV ait, dès avant son arrivée, certaines bases et certaines perspectives qui auront été discutées clairement avec toutes les parties concernées. Dans la phase initiale du projet, c'était trop peu le cas. Le niveau d'activité était insuffisant ; en ma qualité de fonctionnaire fédéral pauvreté, j'ai dû veiller à l'exécution des mesures de lutte contre la pauvreté dans mon domaine. Mais ces derniers temps, nous avons inversé le courant dans le bon sens.

GUY VANDELDE — MENTOR



3. Insistez sur la valeur ajoutée d'un EdV pour le service.

C'est avant tout la fonction de passerelle et d'interprète vers les autres personnes vivant dans la pauvreté. L'EdV est aussi garant de l'ouverture et de la diversité dans votre service.

La valeur ajoutée réside surtout dans le fait que Carine est extrêmement accessible. Nous pensons l'être aussi, mais manifestement, notre seuil reste encore plus élevé que le sien. Elle a aussi plus de temps et est plus souvent présente. Certains patients signalent au médecin qu'ils ont parlé à Carine. Ils expliquent qu'elle est effectivement accessible. Elle est vraiment présente parmi les gens. Je pense que Carine se sent vraiment appréciée et que cela a amélioré son image de soi et sa confiance en elle. Elle sent à présent qu'elle fait partie d'un tout plus vaste.

MARIANNE VANDEWALLE — MENTOR

La méthodologie est surtout innovante au sens où elle apporte le point de vue de personnes vivant dans la pauvreté et où elle applique une vision de la pauvreté et de la lutte contre la pauvreté qui est définie par l'expérience. Les EdV ont une fonction de signal importante. Ils exposent les goulets d'étranglement dans des situations concrètes et émettent des propositions de changement, dans le but de rendre le service plus humain et plus accessible.

BARBARA DEMAYER, CHERCHEUSE AU HIVA — UNIVERSITE DE LOUVAIN

4. Allez au-devant des obstacles potentiels.

Bien accueillir un EdV et l'intégrer dans un service est complexe. Cela demande à chacun un effort de longue haleine. Au cours du processus, il est fort probable que des tensions naissent (voir à ce propos le chapitre sur les points d'attention). C'est tout à fait normal, mais il faut que chacun en ait bien conscience.

Pour les autres membres du personnel, cela a été un processus difficile. Au début, Koen s'est profilé de manière neutre et objective, et il est resté à l'extérieur du groupe, ce qui a rendu son intégration plus difficile. Il s'en est rendu compte depuis lors : il sait qu'il peut être objectif et faire partie de l'organisation. Mais les deux parties ont encore des choses à apprendre. Koen a été un des premiers EdV, et il était déjà en service quand je suis arrivée. Je n'ai pas participé à sa présentation, mais mes collègues m'ont confirmé qu'ils ont cherché à voir où le mettre en action et quelles tâches lui confier. La description de fonction a finalement pris forme par essais et erreurs.

ELS DAEMS — MENTOR

5. N'interrogez pas l'EdV à coups de questions personnelles.

L'expert du vécu est une fonction, vous ne le feriez pas non plus avec un autre collaborateur. La communication se mettra en marche de manière naturelle et informelle au cours du projet.

Nous avons accueilli nos EdV comme n'importe quels autres collègues. Nous ne faisons aucune différence. Parfois, on parle de leurs expériences, de manière naturelle et informelle, et seulement s'ils font le premier pas. Bien entendu, la communication grandit avec la confiance.

MARTINE AMAND — CHEF FONCTIONNEL

6. Mettez les tâches en place progressivement.

Tout le monde a droit à une période d'adaptation. De par leur parcours personnel, les EdV ont souvent besoin de plus de temps pour se faire à leur nouvel environnement et à leurs nouveaux collègues

Les organisations imposent souvent trop d'exigences à un EdV. Leur description de fonction est souvent définie d'avance, et il n'y a que peu de marge et de temps pour évoluer dans la fonction. Souvent, il s'agit de tâches administratives, principalement liées à la rédaction manuscrite ou informatique. Les organisations doivent veiller à mettre l'EdV au travail en tenant avant tout compte de son expérience.

ESTHER BOEYNAEMS

Aujourd'hui, nous en sommes au point où le service et moi-même apprécions notre diversité réciproque. Mais il nous a fallu du temps, et cela s'est répercuté sur notre communication. Il m'arrivait d'avoir des idées ancrées dans la tête. J'en ai également parlé

KOEN BUYSSE — EDV



2.3

PENDANT

Une fois l'expert recruté, accueilli par les deux institutions et avec une description de fonction établie en poche, comment se passe le travail quotidien ? Comment la collaboration entre les administrations se concrétise-t-elle au jour le jour pour mener à bien des projets d'amélioration de l'accessibilité des droits sociaux fondamentaux ? Quel est le suivi ? De quel soutien les acteurs disposent-ils ? Quels sont les potentiels obstacles qui peuvent mettre en difficulté une collaboration ?

2.3.1 COMMUNIQUER ET INFORMER

Mieux vaut trop se parler que pas assez. Plus la concertation avec toutes les parties prenantes sera intensive avant l'arrivée de l'EdV, moins il y aura de risques de maladies de jeunesse. Bien entendu, ce principe s'appliquera aussi durant les premières semaines et les premiers mois suivant l'arrivée de l'EdV. Une fois que le projet aura atteint sa vitesse de croisière et que l'EdV aura trouvé sa place, l'intensité et la fréquence de la concertation pourront diminuer un peu.

2.3.2 REUNIONS/RENCONTRES

Réunion d'équipe

Une réunion d'équipe a lieu chaque mois avec la **C-team** et les **EdV**. Cette concertation est généralement organisée par rôle linguistique, mais une réunion commune a également lieu trois à quatre fois par an. Cette réunion est essentielle et prioritaire sur les autres tâches des experts du vécu. Elle est un lieu d'échanges d'informations :

- de la part de la coordination, qui peut ainsi informer les experts du développement de différentes thématiques ou projets,
- et de la part des experts, qui évoquent les colloques auxquels ils ont assisté, des thématiques sur lesquelles ils travaillent, des informations recueillies, ...

Cette réunion permet la mise en commun d'idée, le développement de projets communs, et le renforcement du réseau des experts du vécu.

La réunion mensuelle est l'occasion idéale pour les EdV de 'relâcher la pression' et de discuter de thèmes communs. En effet, tous les EdV ont leurs propres défis et questions spécifiques en ce qui concerne leur fonction dans le service partenaire. La réunion d'équipe permet également de dresser la liste de thèmes transversaux liés à la lutte contre la pauvreté et de discuter quelle approche adopter pour le compte rendu destiné aux autorités compétentes.

Groupes de travail ad hoc

A partir des réunions d'équipe, les **EdV** ont cherché des moyens de travailler ensemble pour améliorer encore le service aux personnes vivant en situation de pauvreté. De nouveaux liens structurels de collaboration ont vu le jour, que nous pouvons les regrouper sous le dénominateur de 'groupes de travail ad hoc'.

Des groupes de travail peuvent ainsi se créer, que ce soit sur demande d'un expert du vécu (ou de son lieu de détachement), ou en fonction d'une thématique qui apparaît transversale.

Ces groupes rassemblent des EdV pour qui le contenu correspondant est pertinent au sein de leur domaine de travail. La C-team supervise. En ce moment, il existe des groupes de travail chargés de la rédaction de brochures (p.ex. vivre en tant que sans abri et les frais médicaux) et le fonctionnement des EdV au sein de l'ONP (Office National des Pensions). Il existe aussi un groupe régional de travail à Gand : tous les EV de la région gantoise se penchent ensemble sur des thématiques communes, et la collaboration mutuelle y est renforcée. Les chefs fonctionnels sont également présents à la concertation, ce qui augmente la portée des accords qui y sont conclus.

Le réseau des experts du vécu

Les **EdV** se contactent aussi directement. Ce réseau plutôt informel a été créé pour échanger des informations et apprendre les uns des autres. Ils possèdent ainsi une large base de savoir partagée et savent à qui adresser telle ou telle question (p.ex. au sujet de l'adresse de référence ou d'une demande d'allocation pour personnes handicapées).

Au besoin, des accords sont pris pour appliquer des solutions possibles de manière transversale, car il arrive souvent que des problématiques similaires se présentent au sein des divers services partenaires.



Concertation multilatérale

La concertation multilatérale a lieu trois à quatre fois par an en présence :

- du **président du SPP IS**
- des **chefs fonctionnels** et des **mentors**
- de **l'équipe de coordination**.

Cette concertation est un lieu d'échange d'expériences, d'évaluation et de planification. En règle générale, la concertation multilatérale est planifiée avec la supervision (voir plus loin).

Au début, on accordait beaucoup d'attention à l'encadrement et au soutien des EdV, mais pas assez à celui des mentors et des chefs fonctionnels. Eux aussi en ont besoin, car pour eux aussi, c'est une nouvelle manière de travailler (ensemble).

ANNELEEN ANDRIESEN — COORDINATRICE GENERALE

Supervision et coaching

Une supervision est prévue tant pour les **mentors** et les **chefs fonctionnels** que pour la **C-team** et les **EdV**. Coopérer différemment suscite en effet de nombreuses confusions ou incertitudes et entraîne de nombreuses questions. En ouvrant ces éléments au dialogue, il est possible d'échanger conseils et expériences.

La supervision des mentors et chefs fonctionnels se déroule généralement le même jour que la concertation multilatérale. Elle permet un échange d'expériences, de points de vue et de bonnes pratiques, aussi bien pour les « nouveaux » mentors et chefs fonctionnels que pour les plus expérimentés. La supervision est menée en

outre en gardant à l'esprit que travailler avec des personnes en pauvreté n'est pas anodin, la diversité se travaillant quotidiennement.

Les EdV et la C-team ont la possibilité de prévoir un coaching individuel. Ces séances de coaching permettent d'aborder des thématiques liées au travail et de soutenir les participants dans leur quête de moyens permettant de gérer certaines situations données. Par exemple, comment puis-je surmonter ma crainte de téléphoner à une personne que je ne connais pas ?

Tant le coaching que la supervision sont assurés par des partenaires externes.

Depuis septembre 2013, nous externalisons le soutien pour les mentors et les chefs fonctionnels. Pour les EdV et la C-team, nous avons aussi cherché du coaching individuel et de groupe à l'extérieur. Ce soutien apporte clairement une valeur ajoutée. Mais nous devons aussi être attentifs aux dangers : les coachs sont aujourd'hui devenus des partenaires à part entière dans le projet. Si nous voulons continuer à évoluer dans la même direction, nous devons coopérer et communiquer correctement avec eux également.

ANNELEEN ANDRIESEN — COORDINATRICE GENERALE

2.3.3 EVALUATION

Dans le cadre de la méthodologie experts du vécu, l'évaluation prend plusieurs sens :

- dans le cadre du cofinancement du Fonds Social Européen il y a une obligation d'évaluer le « projet » tous les deux ans,
- la mesure de l'impact de l'implémentation de la méthodologie dans une organisation partenaire doit aussi être « évaluée »,
- en tant que travailleur des services publics fédéraux, l'EdV entre dans le cycle d'évaluation

Evaluation globale de la méthodologie.

Il s'agit d'évaluations extérieures généralement réalisées par des instituts universitaires. L'une d'entre elles a été confiée à une agence de Consulting. Elles servent de boussole pour maintenir ou corriger le cap de cette méthodologie et de sa mise en œuvre. Elles sont en libre accès sur le site du SPP IS et permettent de mieux comprendre les enjeux et l'évolution des experts du vécu.

Mesurer l'impact

Cette seconde évaluation est sans doute la plus importante et la plus difficile à mettre en œuvre. Il s'agit pour l'organisation partenaire, pour l'équipe de coordination ainsi que pour l'EdV de mesurer, le plus régulièrement possible, l'impact réel du travail avec un expert du vécu sur les changements de l'administration qui l'accueille. Cela implique que l'organisation partenaire s'engage activement à participer à la méthodologie experts du vécu. Par exemple en inscrivant le rôle de mentor et de chef fonctionnel (d'un EdV) dans la description de fonction de ceux-ci et ainsi d'en tenir compte dans leur cycle d'évaluation. Idéalement rendre compte du travail effectué dans un rapport annuel.

Un cadre plus précis devrait bientôt faciliter ce travail d'évaluation. Un outil est en cours d'élaboration afin d'objectiver l'impact de la collaboration avec un expert du

vécu. Il n'est en effet pas évident de quantifier l'apport essentiellement qualitatif de cette méthodologie.

En tant qu'équipe de coordination, nous avons conscience de la difficulté à évaluer l'impact. Nous travaillons sur un instrument de mesure qui doit nous aider à contrôler le processus. D'autre part, chaque changement des processus ou des relations avec le citoyen ne doit pas être attaché à un signal émis par un EdV. Cela n'arrive pas non plus parmi les autres collègues. Si une idée ou une piste de réflexion émerge, elle est examinée collectivement dans l'intérêt de l'organisation. Le fait que ce soit possible est démontré par une série de projets partiels qui tournent actuellement à plein régime. De très nombreux partenaires sont convaincus de la valeur de l'EdV, du fait que grâce à lui, l'organisation est en mesure de mieux s'adapter aux besoins réels du citoyen. Cette méthodologie apparaît d'ailleurs dans les accords de gouvernement de 2012, 2014 et dans le Plan fédéral de lutte contre la pauvreté 2013, ce qui nous renforce quant à son intérêt.

ANNELEEN ANDRIESEN — COORDINATRICE GENERALE



Cycles d'évaluation

Ce troisième type d'évaluation est bien connu des services publics. Comme pour les autres travailleurs de la fonction publique, le cycle d'évaluation se déroule sur une année et comporte différents entretiens : un entretien de fonction et de planification en début de cycle, un (ou plusieurs si nécessaire) entretien de fonctionnement en cours de cycle, et un entretien d'évaluation finale pour clôturer le cycle.

Partant de la description de fonction, les objectifs de prestation sont objectivés en termes de buts à atteindre et de délais à respecter. En outre, des objectifs de développement personnels sont formulés, afin de renforcer le trajet de formation individuel suivi par chaque expert du vécu. Dans le cadre de la méthodologie EdV les trois parties sont impliquées dans l'atteinte de ses objectifs.

Un membre de la C-team est présent lors de chaque entretien pour veiller à ce que les objectifs définis dans le cadre des missions restent dans les orientations de la méthodologie EdV. Il peut en outre attester de la transversalité du travail de l'expert, notamment à travers sa participation aux différentes réunions, aux groupes de travail ou aux échanges au sein du réseau des experts. C'est le chef fonctionnel qui réalise les entretiens et définit, avec l'expert et le membre de la c-team, les objectifs. C'est lui qui veillera également à ce qu'ils soient conformes à ce qui est attendu par la réglementation légale relative à l'évaluation dans la fonction publique fédérale.

L'EdV est évalué comme un travailleur individuel, mais on examine aussi si la coopération entre toutes les parties prenantes se déroule bien et ce qui est éventuellement passible d'amélioration. En ce sens, il se peut aussi que des objectifs de changement soient formulés pour le service.

La frontière est perméable entre l'évaluation d'un EdV en tant qu'individu et la coopération entre les trois parties. La C-team veille à cette limite. S'il s'avère qu'une coopération est sensible, on tente d'identifier la cause probable : si l'EdV et le service/

les personnes ne sont pas compatibles, on envisage un autre poste de travail pour l'EdV ainsi qu'un autre EdV pour le service concerné.

Par ailleurs, si l'EdV obtient une évaluation négative, cela ne signifie pas nécessairement la fin de la coopération avec le service concerné.

Ce cycle d'évaluation donne à la C-team, à l'EdV et au service partenaire l'occasion de s'arrêter sur la structuration du projet : que veut obtenir chacun ? Où l'expertise de l'EdV peut-elle être mise à profit ? De quelle manière et qui sera impliqué dans le processus ? Il y a de la marge pour rectifier le tir si nécessaire en cours d'année.

- la méthodologie s'en trouve mieux ancrée au sein des administrations fédérales ;
- les objectifs que nous voulons atteindre ensemble se font plus clairs et sont mieux alignés dans le temps ;
- tous les acteurs s'y retrouvent plus clairement : chef fonctionnel, mentor, C-team et expert du vécu savent beaucoup plus précisément où ils en sont et ce qu'ils représentent ;
- cet outil facilite grandement l'évaluation de la coopération au sein du service partenaire ;
- l'évaluation progresse de manière sensible. Tous les acteurs peuvent à présent rendre les résultats tangibles.

Nous venons seulement d'adopter l'évaluation. J'utilise surtout les six principes de la mission et je les relie à des tâches pratiques au sein de mon organisation. Nous commençons par un entretien de planning et de fonction (généralement au même moment), éventuellement suivi d'un entretien de fonctionnement. Le cycle se termine par une évaluation. Je me réunis aussi régulièrement (environ 1 fois par mois) avec l'expert du vécu pour ajuster ce qui est nécessaire ou pointer ce qui se passe bien. Depuis peu, nous organisons aussi une réunion d'équipe pour nos trois experts du vécu, qui sont actifs à Charleroi, Gand et Bruxelles. Cette réunion permet d'évaluer le fonctionnement général. Autrement dit, nous vérifions si les six principes sont encore reconnaissables dans le fonctionnement de la CAAMI.

DRIES VERBIEST — MENTOR

2.3.4 FORMATIONS

La formation constitue un élément important de l'expertise des experts du vécu.

Une des conditions de l'engagement de ces candidats au parcours particulier est leur volonté de se former et d'apprendre en continu un nouveau métier. Cet élément rejoint aussi une des clés du SPP IS qui se veut une organisation apprenante, toujours prête à s'adapter et à évoluer dans un contexte changeant et orienté vers l'efficacité.

De la diversité de leurs parcours, souvent ponctués d'échec face aux évaluations de l'enseignement classique, ressort un panachage de compétences inégales et parfois une résistance à une formation traditionnelle. Une formation standardisée de « mise

à niveau » se révèle souvent inadaptée au contexte de travail dans laquelle sont impliqués les experts du vécu.

Deux axes essentiels de formation se sont donc dégagés ;

D'une part, en collaboration avec l'institut de formation administrative (IFA), un tronc commun est proposé aux EdV. Il arme les experts du vécu pour travailler dans le contexte des services publics fédéraux.

Il se compose de volets communication, assertivité et connaissance des institutions belges.

L'équipe de coordinations évalue en continu les opportunités et les nécessités d'offrir ce cursus de base.

D'autre part, en fonction des compétences de l'expert du vécu et des nécessités de sa fonction au sein de l'organisation partenaire, il lui est proposé un parcours individuel de formation qui peut être intégré au cycle d'évaluation. Ces formations sont principalement choisies dans le catalogue de l'IFA mais peuvent aussi se trouver à l'extérieur du cadre fédéral.

Il va de soi que les parcours d'intégration et les formations offertes par les organisations partenaires sont vivement conseillées pour les experts du vécu afin qu'ils s'imprègnent des connaissances nécessaires et de la culture d'organisation de leur lieu principal de travail.

Dans le cadre de l'accueil de nouveaux recrutés au sein du SPP intégration sociale, un parcours d'intégration a été mis sur pied par les experts du vécu plus anciens afin de mieux préparer leurs nouveaux collègues contexte de travail.



Un des aspects importants de toute formation proposée aux experts du vécu est d'être largement basée sur des éléments concrets. Plus la formation se rapprochera de situations rencontrées dans leur contexte de travail ou dans leur expérience vécue mieux elle s'ancrera et permettra un développement efficace.

Les formations sous forme de coaching, de partage de connaissances, de structuration de celles-ci et de mise en contexte se révèlent les plus performantes. L'aspect formatif des réunions d'équipe experts du vécu et des groupes de travail ad hoc est donc indéniable. Il est vivement conseillé de proposer la participation des experts du vécu à ce type de travail collectif.

2.3.5 POINTS D'ATTENTION

Pour obtenir une collaboration efficiente dans le travail avec un expert du vécu. L'expérience pratique au quotidien avec les EdV en pauvreté et exclusion sociale est parsemée de surprises, de confrontations, de remises en question parfois profondes et ne va pas toujours sans heurts. Tant les EdV eux-mêmes que leur chef fonctionnel et leur mentor éprouvent régulièrement des difficultés. C'est un apprentissage à coups d'essais et d'erreurs et de longue haleine.

Les difficultés sont parfois liées à un manque de perception de la vision sous-jacente. "A quoi sert un EdV ?" "A quoi sert ce projet ?" Parfois aussi à un manque d'objectifs : "Que cherchons-nous à obtenir au juste en 'embauchant' un EdV ?" Il arrive aussi qu'un service n'ait que peu d'expérience et ne sache pas vraiment que faire des EdV en pauvreté et exclusion sociale. "Que peut-on demander à un EdV de faire ?" "Comment faut-il le traiter ?" "Que peut-on attendre de lui ?" Enfin, il peut aussi y avoir un manque de clarté au sujet de la répartition des responsabilités et des compétences. "Quel est le rôle du SPP IS ?" "Quel est le rôle de notre service ?" Quelques points d'attention, tirés d'expériences vécues, peuvent à titre d'exemple être cités.

Rythmes de travail et efficacités

La méthodologie des experts du vécu demande une implication sur le long terme. C'est sans doute le point le plus difficile à retenir, car la plupart des services administratifs fédéraux sont actuellement sur-sollicités et sont fort pressés par le temps. Mais rien ne sert de vouloir en demander trop, trop rapidement à l'EdV. La description de fonction pourra être ajustée et affinée au fil du temps, mais les tâches ne seront claires que si elles sont bien ancrées dans la pratique. Et cela demande du temps.

Les services partenaires doivent considérer cette diversité comme un défi. Ils doivent investir dans de la patience, dans du temps. C'est seulement ainsi qu'ils verront des résultats... Et ils seront souvent supérieurs aux attentes.

FREDERIC LEMAIRE — COORDINATEUR C-TEAM

Une ambition mal adaptée

Les partenaires de ce projet travaillent activement à la lutte contre la pauvreté. Il y a une réelle volonté d'améliorer l'accessibilité aux droits sociaux fondamentaux. Cette volonté peut cependant se traduire dans des objectifs trop ambitieux : que plus personne ne tombe entre les mailles du filet, révolutionner un système ou une réglementation, faire une enquête qui couvre toutes les facettes de la pauvreté, avoir rencontré l'ensemble des personnes concernées par un sujet, faire un rapport colossal... Il s'agit donc de savoir équilibrer l'objectif général, et les étapes qui peuvent y mener. Ne pas y arriver peut être source de démotivation.

Oublier que la méthodologie est fondée sur la collaboration

Si le principe est de travailler avec des personnes ayant un vécu en pauvreté et/ou exclusion sociale, il ne s'agit pas de les laisser mener le projet seules. Un projet au sein d'une administration n'a de chance de réussite que s'il est porté par ses membres. Ainsi, « laisser carte blanche » peut être lourd et désorientant pour un expert du vécu, et aura comme conséquence de mettre la responsabilité de la réussite (ou non) d'un projet sur lui.

Un certain degré d'incompréhension

Nous l'avons évoqué à plusieurs reprises : les experts du vécu ne travaillent pas toujours au même rythme que l'administration. Travailler avec eux peut demander du temps.

De même, ils ont été engagés parce que leurs trajets personnels leur ont fait acquérir une expérience et une expertise différente de l'administration. Leur angle de vue sera donc différent, inattendu. C'est justement lorsque l'expert soulèvera un point interpellant qu'il s'agit de se poser la question du fossé qui peut exister entre l'administration et les personnes en pauvreté. En outre, ces signaux peuvent surgir à des moments jugés inappropriés : lors d'une conversation qui portait sur un autre sujet, lors d'une interpellation qui semble « à côté de la plaque »... On l'a dit, les réflexes et réflexions des experts du vécu sont différentes de la logique administrative.

A cet égard, rappelons que les ressources auxquelles font références les experts de sont pas celles de l'administration : ils se sont habitués à faire preuve d'imagination et débrouillardise pour pouvoir trouver des solutions. Cette créativité peut également être source d'incompréhension.

Enfin, l'expression des experts du vécu peut aussi revêtir différentes formes, mais rarement celle du rapport structuré, de type administratif. Beaucoup d'experts travaillent « à l'indignation » : il s'agira de ne pas prendre cette réaction comme un

X avait sa propre vision du travail, et elle ne correspondait pas toujours à la réalité. Peut-être, à l'époque, n'avions-nous pas accordé suffisamment d'attention à la communication sur le lieu de travail et à l'éthique du travail. Il l'admet d'ailleurs aussi. Pour lui, au début, tout était une lutte. S'il était convaincu de certaines idées, il les défendait avec tant de flamme qu'il communiquait sans nuances. De ce fait, ses idées étaient rejetées, et cela le frustrait, le vexait et le démotivait. A force de parler, nous avons pu transformer la situation en coopération fructueuse, mais il a fallu beaucoup de temps.

CHEF FONCTIONNEL

Au début, j'étais complètement perdu. On m'a mis à l'accueil et mon travail, c'était d'accueillir les gens. Mais je n'osais pas. Je n'étais pas prêt et même, j'osais à peine les regarder dans les yeux. Je n'osais pas non plus avouer cela à mon mentor ou à mon chef fonctionnel. Donc, j'étais coincé. Jusqu'à ce qu'un jour, j'explose après une petite remarque négative. Je me suis moi-même fait peur, mais manifestement, j'avais emmagasiné toute une série de choses pendant trop longtemps. Je suis alors resté absent pendant un moment. Heureusement, les efforts soutenus de la C-team, de mon mentor et de mon chef fonctionnel ainsi que d'innombrables conversations ont permis d'éclaircir les choses de part et d'autre. J'ai d'abord reçu une description de fonction dans laquelle je me sentais mieux. Et à mesure que le temps passait, j'ai pris suffisamment confiance en moi pour aider les personnes au guichet

EDV



manque de loyauté, ou un rejet du fonctionnement d'un service ou d'une administration.

La lourdeur administrative

Si travailler avec des EdV peut prendre du temps, que dire des délais administratifs ? Rencontrer un membre du management, attendre une réponse, tenter de faire changer un formulaire, mettre en place une formation, ou réunir plus de trois personnes dans une même pièce... peut parfois prendre des mois. Ces délais sont pourtant des données avec lesquelles il faut travailler, et dont il faudra prévenir les EdV.

La double loyauté

L'EdV s'efforce de suivre la ligne étroite entre loyauté envers ses pairs et envers l'organisation partenaire. Cet exercice d'équilibre ne va pas de soi : d'une part, il y a le risque que d'autres personnes vivant dans la pauvreté le considèrent comme faisant partie « de ceux » qui les ont si souvent négligés, et d'autre part, le risque que les membres de l'administration ne le considèrent jamais tout à fait comme un des leurs.

Avant, j'étais plutôt du genre à monter sur les barricades. Et avec ce type d'attitude, on a souvent tendance à ne voir que son propre point de vue. J'ai appris à élargir mon cadre de pensée et à tenir compte d'autres perspectives, sans pour autant renier ma propre opinion. A l'époque, je me battais 'contre', maintenant je me bats 'ensemble' et 'pour'.

KOEN BUYSSE — EDV

*A l'époque, je me
battais 'contre',
maintenant je me bats
'ensemble' et 'pour'.*





3. CONCLUSION



3.1

CONCLUSION

Nous pourrions résumer cet ouvrage par: « Contactez l'équipe de coordination », mais ce serait oublier le travail avec les experts du vécu et surtout la créativité qui naît de la collaboration entre les experts du vécu, les mentors, les chefs fonctionnels et l'équipe de coordination.

Nous sommes persuadés que la collaboration avec les EdV permet aux services publics fédéraux de toucher une partie sensible de leur public-cible. Une implication des services partenaires permet non seulement aux EdV de développer leur savoir-faire et leurs compétences dans le contexte d'une administration fédérale mais surtout les engage dans une amélioration de l'accès aux services publics pour les plus fragiles de nos citoyens.

Nous constatons aussi que le travail qui s'affine depuis 10 ans avec les experts du vécu fait partie d'un plus large mouvement de modernisation des services publics et une meilleure 'orientation-client'. La méthodologie 'experts du vécu' demande du

temps, une forte implication et de la conviction. L'outil que vous avez entre vos mains montre que nous n'en avons pas manqué.

Pour terminer ce guide, nous voudrions insister sur les conditions de réussite pour intégrer d'un expert du vécu dans une organisation.

1. Une volonté de l'administration de s'évaluer à l'aune de la vision de l'autre ;
2. Une aptitude au changement et une concentration des efforts pour une meilleure accessibilité des services publics ;
3. Une implication de la hiérarchie et un soutien de celle-ci tant pour l'expert du vécu que pour son mentor et son chef fonctionnel ;
4. Une solide collaboration entre l'expert du vécu, son mentor, son chef fonctionnel et l'équipe de coordination du SPP intégration sociale.

Avec un tel cadre, le travail en collaboration avec un expert du vécu devient un réel levier de changement.

Guy Vandeveld, mentor : "Georges a déjà fait une sérieuse différence dans notre service. En ce moment, nous procédons à une grande réorganisation, qui entrera en vigueur l'an prochain. Dans ce cadre, Georges a participé pendant six mois à toutes sortes de groupes de travail et a émis de multiples suggestions. Nous avons beaucoup progressé sur trois plans :

- En ce qui concerne les personnes ayant une adresse de référence, Georges nous a avertis qu'elles devaient ne venir chercher leur courrier au CPAS que tous les trois mois. Si notre lettre arrive juste après qu'ils soient passés, elles risquent de rater des informations cruciales. Cela peut causer des problèmes, même si nous leur donnons trois mois pour réagir;
- Georges a attiré notre attention sur le fait que continuer à envoyer des lettres à des personnes qui ne se rendent pas aux convocations de la Direction générale des Personnes handicapées n'avait pas beaucoup de sens. Si elles ne passent pas la première fois, nous devons trouver un autre moyen de les contacter;
- Georges nous a expliqué que notre service devait noter les coordonnées correctes dès le tout premier contact : numéro de GSM, numéro de téléphone, adresse e-mail. De préférence celles de la personne en question, bien entendu, ou d'une personne de confiance si notre contact vit lui-même dans des conditions précaires. Nous pouvons ainsi réagir plus vite.



*Ils doivent investir
dans de la patience,
dans du temps. C'est
seulement ainsi qu'ils
verront des résultats.*

- Frédéric Lemaire -

4. BIBLIOGRAPHIE



4.1

LIVRES, ARTICLES, ETUDES, RAPPORTS

BOEYNAEMS, E. (2011). Voorwaarden voor een succesvolle tandemwerking met een opgeleide ervaringsdeskundige in armoede en sociale uitsluiting (ongepubliceerde masterverhandeling). Universiteit Antwerpen, Faculteit politieke en sociale wetenschappen.

BOS, M. (2010). Coaching en diversiteit, een pragmatische kijk op modellen die werken. Bohn Stafleu van Loghum, Houten.

CASMAN, M-Th., VRANKEN, J., DIERCKX D., DEFLANDRE, D. & CAMPART, G. (2010). Ervaringsdeskundigen in armoede en sociale uitsluiting. Pioniers van innovatie in de Belgische Federale Openbare Diensten. Antwerpen-Apeldoorn : Garant.

DE KEERSMAEKER, M.L. (1995). Toestand van de armoede in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Opbouw van de sociale indicatoren. Bruxelles: FTU.

DEMEYER, B., REA, A. & DEVLEESHOUWER, P. (2008) Evaluatie van het pilootproject 'Ervaringsdeskundigen in armoede en sociale uitsluiting bij de federale overheid'. HIVA-KULeuven, GERME – ULB.

DRIESSENS, K. & VAN REGENMORTEL T. (2006). Bind-kracht in armoede. Titel : Éditions Lannoo.

HOFFMAN E. (2006). Interculturele gespreksvoering: theorie en praktijk van het TOPOI-model. Houten : Bohn Stafleu van Loghum, Houten.

JASPERS, H. (2012). Anderen stimuleren en jezelf motiveren. Amsterdam: éditions SWP.

JONGMA, J., GOETHALS, L. & HALBARDIER, D. (2011-2012). De overheid is er voor iedereen. Evaluatie van het project 'ervaringsdeskundigen in armoede en sociale uitsluiting'. Key-Consult.

KORTHAGEN, F., KOSTER B., MELIEF, K. & TICHELAAR, A. (2002). Docenten leren reflecteren. Boom : Lemma Uitgevers.

MULDER, L., HAGEN, H. & VOORS, W. (2010). Oefeningenboek voor groepen. Houten : Bohn Stafleu van Loghum, Houten.

NIJGH, L. (2008). Leren Reflecteren, zelfreflectie voor sociaal-agogische hulpverleners. Boom : Lemma Uitgevers.

PINTO, D. (2007). Interculturele communicatie. Een stap verder. Houten : Bohn Stafleu van Loghum, Houten.

BOS, M. (2007). Weten wat anderen denken, de geheimen van non-verbale communicatie. Belgique-Pays-Bas : Deltas.

SCOTT, V. (2010). Conflicten op het werk oplossen voor Dummies. Benelux : Pearson Education.

SPIESSCHAERT, F. (2005). Ervaringsdeskundige in armoede en sociale uitsluiting. Een inleiding tot de methodiek. Louvain : ACCO.

STEENSSENS, K., Van REGENMORTEL, Prof. Dr. T., CORTSE, V., VANHEERS-WYNGELS, A. & HAMZAOU, Prof. Dr. M. (2010). Evaluatie van het pilootproject 'Ervaringsdeskundigen in armoede en sociale uitsluiting bij de federale overheid'.

VRANKEN, J., LAHAYE, W., GEERTS, A. & COPPEE, C. (2013). Armoede in België, Jaarboek 2012 (pour le compte du SPP INTégration Sociale). Louvain/La Haye : ACCO.

2. Accords de gouvernement

Accord de gouvernement du 1er décembre 2011, pp. 16-159 <http://www.standaard.be/extra/wl/regeerakkoord.pdf>

Accord de gouvernement du 9 octobre 2014, pp. 47, 52 et 162. <http://www.premier.be/sites/default/files/artikels/Regeerakkoord.pdf>

3. Sources en ligne

<http://www.barometer-mi-is.be/>

www.pearsoneducation.nl

www.ago-web.be/prestatie-management

www.managementsite.nl/kennisbank/conflicthantering-mediation

www.leren.nl/rubriek/persoonlijke_vaardigheden/conflict/

www.carrieretijger.nl/functioneren/samenwerken/sociale-vaardigheden/conflicten-hanteren

www.opr.vkso-ict.com/bestanden/

www.reframe.nl/wikiframe/communicatietrainingen/

www.carrieretijger.nl/functioneren/samenwerken/sociale-vaardigheden/conflicten-hanteren

www.mens-en-samenleving.infonu.nl/psychologie/2340-omgaan-met-conflicten.

www.lancelots.nl/ontwikkelen/kernvaardigheden/mondelinge-vaardigheden/feedback

www.leren.nl/cursus/management/coaching/feedback

www.connectbegeleiding.nl/pdf/feedback_geven_en_ontvangen.pdf

www.diversiteitenleren.be/sites/default/files/feedback_geven_en_ontvangen.pdf

www.nl.wikipedia.org/wiki/Actief_luisteren

www.kessels-smit.com/files/instrument_actief_luisteren.pdf

www.leren.nl/cursus/sociale-vaardigheden/luisteren/actief-luisteren

www.carrieretijger.nl/functioneren/samenwerken

www.leren.nl/cursus/solliciteren/sollicitatievragen/samenwerken

www.samenwerkentussenorganisaties.nl

www.leren.nl/cursus/management/motiveren/rol-leidinggevende

www.goc.nl/Praktijkleren/begeleiding/Motiveren-en-stimuleren

www.fedweb.belgium.be/nl/evaluatie/evaluatiecyclus_voor_personeelsleden

www.fedweb.belgium.be/nl/evaluatie/evaluatiecyclus_voor_personeelsleden/steun_aan_de_implementation_van_de_evaluatiecyclus/brochures



COLOFON

CREATION

RCA GROUP
www.rca.be

ILLUSTRATION

Barbara Vandekonijnen
www.vandekonijnen.be

AUTEUR

Wim Ipers

MERCI A

... l'équipe de coordination pour le suivi et la relecture.
... tous les experts du vécu, les mentors et les services partenaires
qui ont contribué à ce guide.

