

**SPF Emploi, Travail et Concertation sociale**

Direction générale Humanisation du travail

**Le Fonds de l'expérience professionnelle**

*« 2008, une collaboration accrue avec les secteurs »*

Rapport d'activités 2008

## Introduction

---

*Depuis septembre 2004, le Fonds de l'expérience professionnelle (FEP) soutient financièrement des projets visant à promouvoir les possibilités d'emploi, à améliorer la qualité des conditions de travail ou l'organisation du travail des travailleurs âgés de 45 ans et plus.*

*Ce dispositif fédéral a connu diverses modifications au niveau de la réglementation. La plus significative d'entre elles concerne l'élaboration en 2006 d'un nouvel arrêté royal qui permet de travailler en collaboration avec les secteurs d'activités. Nous reviendrons dans ce rapport sur la pertinence et les motivations à impliquer les secteurs et sur les effets positifs de cette collaboration.*

*Aussi, suite à la demande des partenaires sociaux et à la volonté des pouvoirs publics d'améliorer encore l'action du FEP, l'administration a pris la décision de lancer en 2008 un appel d'offres visant à sélectionner un opérateur extérieur afin de procéder à l'évaluation du FEP. Cette évaluation a débuté en septembre 2008 et se terminera en septembre 2009. Le rapport d'activités 2009 mentionnera les conclusions les plus pertinentes de cette évaluation.*

*Le présent rapport se veut le plus complet possible et tient dès lors compte des observations et remarques faites par les destinataires principaux. Notons principalement les observations du Conseil National du Travail (CNT) mentionnées dans l'avis N° 1.667 – saisine sur le rapport annuel 2007. Ces observations ont trait à l'intérêt manifesté par le CNT de disposer de données homogènes et d'une description détaillée d'un certain nombre d'actions subventionnées.*

*Les objectifs de ce rapport sont :*

- rendre compte, de manière descriptive, des activités réalisées durant l'année 2008 en proposant une photographie des missions, des tâches réalisées, des projets entamés et des résultats enregistrés ;*
- informer le lecteur et attirer son attention sur les changements et les évolutions qui ont eu lieu en 2008 et dresser un panorama des enjeux et des perspectives pour l'année 2009 ;*
- proposer un outil d'aide à la décision en offrant l'opportunité de suivre et d'évaluer les résultats, année après année.*

*Le rapport d'activités 2008 entend également contribuer au renforcement et à la consolidation de l'identité et de l'image du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, et plus particulièrement de la Direction générale Humanisation du travail au sein de laquelle officie le Fonds de l'expérience professionnelle, plus encore au moment où la mise en place d'une « stratégie nationale en matière de bien-être au travail 2008-2012 » constitue le projet belge de la stratégie communautaire, proposé par la Ministre de l'Emploi en novembre 2008, l'objectif principal étant de parvenir à une réduction continue, durable et homogène des accidents du*

*travail et des maladies professionnelles, notamment pour les « travailleurs âgés ».*

*Concrètement, le rapport d'activités 2008 s'articule autour de 4 chapitres qui abordent les activités et missions du FEP, ses réalisations et ses résultats. Si parfois, quand cela s'avère nécessaire à la bonne compréhension, des informations contextuelles complètent les données quantitatives et précisent les éléments factuels, notamment pour ce qui concerne l'analyse statistique relative aux demandes de subvention, certains aspects (cadre contextuel, objectifs du FEP, moyens disponibles) ne font pas l'objet de longs développements. A ce sujet, nous renvoyons le lecteur aux rapports d'activités des années précédentes.*

*Le **1<sup>er</sup> chapitre** aborde le cadre contextuel au sein duquel le Fonds de l'expérience professionnelle s'inscrit, les objectifs qu'il poursuit ainsi que les moyens à sa disposition pour y parvenir. Le développement d'outils promotionnels, les actions concrètes d'information, de sensibilisation et de communication sont abordés dans le **2<sup>ème</sup> chapitre**.*

*Aussi, dans la foulée de l'entrée en vigueur de la réglementation, des actions de sensibilisation et des négociations ont été entamées ou poursuivies avec certains secteurs d'activités, en vue de concrétiser des accords de collaboration dans le cadre de la signature de protocoles de collaboration.*

*Le **3<sup>ème</sup> chapitre** rappelle les motivations à collaborer avec les secteurs, présente une description succincte des objectifs concrets visés par les protocoles de collaboration signés et propose enfin un inventaire des contacts avec les secteurs.*

*Toutes les actions menées par le Fonds poursuivent l'objectif de générer des projets d'amélioration de l'environnement de travail des travailleurs âgés. Le nombre de projets est aujourd'hui important et en croissance permanente. Une approche statistique, quantitative et qualitative, est fournie au **4<sup>ème</sup> chapitre**.*

*Nous espérons que ce rapport témoigne de la dynamique positive qui accompagne notre action et constitue un gage de transparence vis-à-vis du travail et des missions à accomplir, mais aussi vis-à-vis des institutions, des observateurs et des différents acteurs impliqués par le FEP. Ce rapport est consultable sur notre site Internet ([www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be](http://www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be)).*

*Enfin, même si ce rapport se veut fidèle à la réalité des chiffres et au contenu des tâches réalisées, il n'a pas la prétention d'épuiser la totalité des questions que le lecteur se poserait au sujet des activités du service. Dès lors, toutes les questions ainsi que les suggestions complémentaires à l'amélioration du contenu des rapports d'activités ultérieurs sont les bienvenues.*

## 1. Exposé

---

### 1.1. Contexte

L'emploi des seniors et plus particulièrement le débat sur les fins de carrière fait l'objet d'une attention particulière de la part de l'Union européenne<sup>1</sup> et des gouvernements nationaux des Etats membres.

En toile de fond du débat, les perspectives démographiques prévoient un vieillissement et une diminution de la population active avec des effets marqués à l'horizon 2010 et plus encore à l'horizon 2050.

Dans ce contexte, afin d'éviter un déséquilibre des finances publiques<sup>2</sup> et des pénuries de main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail, la « nécessité » énoncée de maintenir en emploi les « travailleurs âgés » débouche sur un certain nombre d'initiatives.

En Belgique, si la conférence sur les fins de carrière (2005) et le « Pacte de solidarité entre les générations » (2005) témoignent de la mobilisation des pouvoirs publics en faveur des « travailleurs âgés » et d'une prolongation de l'activité professionnelle, la « Loi visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs » du 5 septembre 2001 constituait déjà une avancée législative en la matière et a permis un certain nombre d'initiatives.

En effet, c'est cette loi qui a posé le cadre légal du « Fonds pour la promotion de la qualité des conditions de travail », dont l'arrêté royal fixant les critères, les conditions et les modalités pour l'octroi de la subvention de soutien des actions relatives à la promotion de la qualité des conditions de travail des travailleurs âgés et fixant le montant de cette subvention est paru le 30 janvier 2003.

Le Fonds de l'expérience professionnelle (FEP) s'inscrit dans ce mouvement européen qui invite à augmenter le taux d'emploi des âgés en portant une attention particulière sur le lieu de travail. L'organisation du travail et les conditions de travail doivent être adaptées à une population de travail vieillissante.

Le FEP se situe également dans le prolongement de la Loi belge sur le bien-être au travail (la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail). En effet, la loi belge sur le bien-être au travail constitue la base légale de la sécurité et de la santé au travail. Chaque employeur doit mener une politique du bien-être, basée sur des principes généraux : éviter les risques, les éliminer ou les réduire à la source, préférer les équipements de protection collective à la protection individuelle, veiller à la

---

1 Les objectifs assignés par l'Union européenne lors du sommet de Lisbonne et formalisés lors des Conseils européens de Stockholm en mars 2001 et de Barcelone en mars 2002 sont les suivants: atteindre un taux d'emploi moyen de 50 % pour les personnes de 55 à 64 ans et un relèvement progressif d'environ 5 ans de l'âge moyen de sortie de l'activité d'ici 2010.

2 L'hypothèse est la suivante : les évolutions démographiques vont entraîner une augmentation du ratio de dépendance qui, à source de financement et taux de cotisation inchangés, rendront difficile le paiement des retraites. L'allongement des carrières et l'augmentation du taux d'emploi des plus âgés permettront de maintenir l'équilibre du financement des retraites.

formation et l'information des travailleurs, etc.. De plus, cette politique doit être intégrée dans le management de l'entreprise.

Le FEP répond donc en amont aux injonctions européennes et nationales visant le relèvement du taux d'emploi des « âgés » mais aussi en aval en incitant les entreprises à améliorer l'environnement de travail au sens large : conditions de travail, organisation du travail, etc.

## **1.2. Une équipe active au sein d'une administration fédérale**

Le Fonds de l'expérience professionnelle fait partie du Service Public Fédéral (SPF) Emploi, Travail et Concertation sociale, au sein de la Direction générale Humanisation du travail.

Le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale est une administration au service de la population qui gère des compétences touchant à des domaines aussi variés que le travail, les relations collectives, les normes de bien-être au travail, etc. Concrètement, le SPF est organisé en plusieurs services et directions générales qui se répartissent l'ensemble des compétences du département.

Le SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale garantit l'équilibre entre les travailleurs et les employeurs dans leur relation de travail. Il veille à la protection et à la promotion du bien-être au travail et collabore activement au développement de la législation sociale, tant nationale qu'internationale.

Parmi ses missions, on compte la préparation, la promotion et l'exécution de la politique en matière d'égalité<sup>3</sup> ; le contrôle de l'exécution des lignes politiques relatives au bien-être, à l'emploi et à l'égalité ; la sensibilisation des acteurs économiques et sociaux, etc.

Le SPF offre également différents services telles que la diffusion d'information, la mise à disposition de documentation, l'offre de formations et de subsidés de certains projets.

Au sein du SPF, la Direction générale Humanisation du travail poursuit les objectifs suivants : préparer, promouvoir et exécuter la politique en matière de bien-être au travail et sensibiliser les différents acteurs du monde social et économique à l'humanisation du travail.

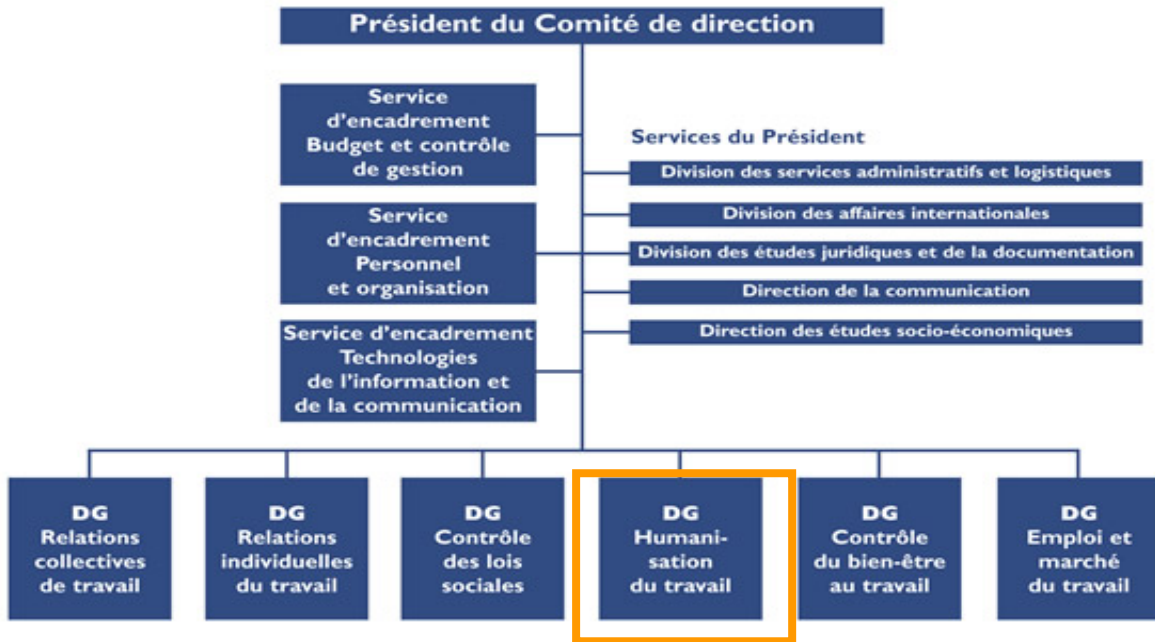
Cette Direction s'occupe notamment de la protection et de la promotion du bien-être au travail, de l'amélioration des conditions de travail, de l'établissement des normes, de l'amélioration des relations collectives de travail par la concertation permanente entre les partenaires sociaux, etc.

---

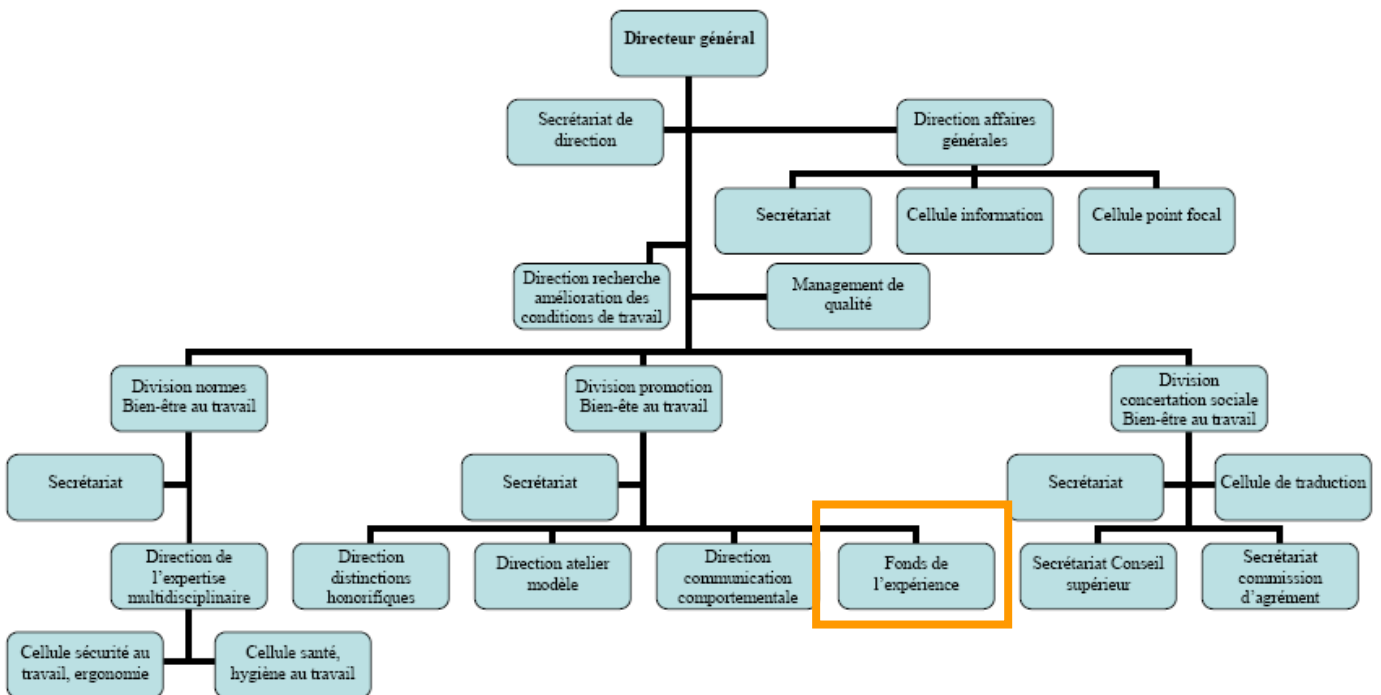
<sup>3</sup> L'égalité homme/femme n'est pas une compétence spécifique du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. Elle ressort spécifiquement de l'Institut pour l'égalité des chances. Toutefois, cette compétence est reprise par tous les départements.

Les deux organigrammes qui suivent permettent de situer la Direction générale Humanisation du travail au sein du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale et de situer le Fonds de l'expérience professionnelle au sein de la Direction générale Humanisation du travail :

**SERVICE PUBLIC FEDERAL EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE**



**DIRECTION GENERALE HUMANISATION DU TRAVAIL**



### **1.3. Objectifs et réglementation**

#### Objectifs

En 2006, l'équipe a défini sa mission comme une contribution à l'augmentation du taux d'occupation des travailleurs âgés en Belgique, en incitant les acteurs du marché du travail à adapter et à améliorer les possibilités d'emploi, les conditions de travail et l'organisation du travail. L'équipe concrétise cette mission en remettant des avis et en octroyant des subventions selon la réglementation en vigueur, en menant des campagnes de sensibilisation, en collaborant activement aux adaptations de la réglementation concernée. Sur cette base, des objectifs ont été formulés (avec des indicateurs ou domaines de résultat mesurables) :

- sensibiliser le secteur de l'emploi et du travail en Belgique à la problématique du vieillissement ;
- promouvoir la réglementation en vigueur relative aux subventions ;
- conseiller correctement le/la Ministre à propos des projets introduits ;
- régler comme il se doit les primes octroyées par rapport au demandeur ;
- collaborer activement à la rédaction toujours plus précise et adaptée d'une réglementation sur le sujet .

En 2008, ces objectifs ont été poursuivis et des résultats positifs ont été engrangés. En témoignent la visibilité médiatique et les nombreux contacts établis (chapitre 2), le nombre de protocoles de collaboration signés (chapitre 3) ou encore le nombre de projets subventionnés (chapitre 4).

Par ailleurs, afin de mettre à la disposition des entreprises un instrument de mesure des facultés de travail, l'administration a lancé un appel d'offre afin de procéder à la validation du VOW/QFT (Vragenlijst Over Werkbaarheid/Questionnaire sur les Facultés de Travail), un questionnaire réalisé sur base des 1.800 données recueillies par la DIRACT<sup>4</sup> en 2007. L'Université libre de Bruxelles a été choisie pour procéder à l'analyse psychométrique, pour élaborer un manuel d'utilisation et mettre en place un programme informatique d'analyse des données. Ce travail a débuté en 2008 et devrait se terminer en 2009.

#### Réglementation

Depuis le début opérationnel du Fonds, des adaptations réglementaires ont été opérées. Ces adaptations successives (voir encadré ci-après) ont été largement exposées et commentées dans les rapports d'activités précédents. Soulignons également que la loi programme du 22 décembre 2008 prévoit l'octroi d'une prime mensuelle temporaire aux travailleurs âgés en cas de passage d'un emploi lourd vers un emploi plus léger entraînant une perte de revenu, dans le cadre du Fonds de l'expérience professionnelle.

---

<sup>4</sup> Direction de la Recherche sur l'Amélioration des Conditions de Travail

Selon la loi programme, ces primes sont imputées sur le montant qui, conformément à l'article 25, 1°, de la loi du 5 septembre 2001 visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs, est annuellement affecté par l'Office national de sécurité sociale. La prise en charge de cette mesure sera assurée par l'ONEM.

#### **ADAPTATIONS SUCCESSIVES JUSQU'AU 31 DECEMBRE 2008**

- **La loi-programme du 27 décembre 2004** a modifié la loi du 5 septembre 2001 (visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs) et a permis de diminuer l'âge des travailleurs concernés par les projets du Fonds de l'expérience professionnelle de 55 ans à 45 ans (nécessité d'atteindre les travailleurs avant qu'ils ne prennent la décision de quitter l'entreprise et d'investir dans l'amélioration des conditions de travail, notamment par rapport aux problèmes de dos, bien avant l'âge de 55 ans). Par ailleurs, cette loi-programme n'a plus rendue obligatoire l'élaboration d'une convention collective de travail lors de l'introduction d'une demande de subvention auprès du Fonds. La condition d'avoir conclu une convention collective de travail empêchait souvent, dans la réalité, les PME à s'engager envers le Fonds de l'expérience professionnelle.

- **Ces changements de loi et une évaluation de l'arrêté royal** ont abouti à l'élaboration d'un **nouvel arrêté royal** (AR du 1<sup>er</sup> juillet 2006) permettant d'étendre le champ d'intervention. Cet **arrêté royal du 1<sup>er</sup> juillet 2006** porte sur « **la promotion des possibilités de travail, la qualité des conditions de travail ou l'organisation du travail des travailleurs âgés dans le cadre du Fonds de l'expérience professionnelle** ». Cette évolution permet au Fonds de l'expérience professionnelle de **travailler à plus large échelle en collaborant avec les secteurs d'activités**

Le Fonds continue à **soutenir financièrement des projets concrets** d'amélioration des conditions de travail, de l'organisation du travail et des possibilités d'emploi, mais offre également un **soutien financier aux entreprises en contrepartie de l'utilisation d'un instrument de mesure des facultés de travail du travailleur ou encore du recours à un outil de diagnostic permettant de dépister au sein de l'environnement de travail les éléments à améliorer**. Cette **approche en 3 phases pour les entreprises** (mesurer, diagnostiquer et agir) représente le cheminement idéal d'un projet.

- **La loi-programme du 22 décembre 2008** prévoit l'octroi d'une **prime mensuelle temporaire aux travailleurs âgés en cas de passage d'un emploi lourd vers un emploi plus léger** entraînant une perte de revenu. **Le traitement du contrôle du respect des conditions d'octroi de la prime est assuré par l'ONEM.**

#### **1.4. Des moyens humains et budgétaires**

Les moyens de fonctionnement du Fonds au sein du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale ont été dégagés dès 2004. Depuis 2008, l'équipe est composée de 9 personnes : 1 coordinatrice, 2 développeurs de projets, 2 gestionnaires de dossiers, 1 ergonome, 2 secrétaires et 1 assistante administrative. Cette dernière personne est venue renforcer l'équipe en 2008.

Au 31 décembre 2008, il y avait dans le Fonds de l'expérience professionnelle un montant disponible de 30.370.459,37 € en engagement.

Toutefois, le budget pour le fonctionnement et les subsides est voté annuellement et est limité.



Le tableau ci-dessous présente les montants engagés pour les différents postes fin 2008 :

	<b>Engagement</b>
<b>Personnel</b>	449.000 €
<b>Frais de fonctionnement</b>	26.000 €
<b>Subventions</b>	2.480.000 €

Source : Service d'encadrement Budget et Contrôle de Gestion – SPF ETCS

Les montants repris dans le tableau ci-dessus représentent les engagements pour l'année 2008. Ils ne peuvent rendre compte de ce que préfigure l'avenir en raison du principe de financement des projets qui a lieu systématiquement au terme de ceux-ci. Dès lors, vu la croissance du nombre de projets d'année en année – en raison notamment de « l'effet boule de neige » consécutif aux expériences accumulées et aux protocoles de collaboration -, les budgets pour les années à venir devront être estimés en tenant compte de cette croissance attendue et, dès lors, revus à la hausse.

## 2. Promotion et sensibilisation

---

### 2.1. Outils promotionnels

Les outils promotionnels utilisés sont, en 2008, identiques à ceux développés jusqu'ici. Le matériel est constamment mis à jour sous la forme de présentations PowerPoint, de fardes d'information avec les listes de références mises à jour et adaptées au public, des exemples pratiques adaptés concrètement à une situation.

Pour rappel, une farde d'information complète comprend :

- un dépliant de découverte ;
- une brochure pour les entreprises ;
- une liste de références reprenant les entreprises ayant déjà introduit une demande ;
- un exemple pratique élaboré ;
- éventuellement, du matériel supplémentaire (autres brochures intéressantes pour le contexte,...).

Le matériel est disponible en français et en néerlandais. Le *folder* existe également en allemand.

Compte tenu de la nouvelle réglementation en vigueur, le site [www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be](http://www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be) est mis à jour afin de rendre l'information plus accessible encore.

Outre le matériel de promotion cité ci-dessus, l'équipe du Fonds a également travaillé à la visibilité des activités en assurant une présence dans certains *media* comme la presse écrite mais aussi la télévision.

Pour l'année 2008, 5 articles de presse ont été rédigés, et 3 articles ont été diffusés *on line*. L'intérêt et la plus-value des articles *on-line* se situent dans le fait que des liens avec notre site Internet sont parfois réalisés.

Aussi, un membre de l'équipe a participé à une *interview* en radio sur la thématique des travailleurs âgés.

Le tableau ci-dessous offre une vision détaillée de la visibilité médiatique en 2008 :

	ORGANISME	ARTICLES	DATE DE PUBLICATION	LANGUE	MEDIA
1	De Tijd	<i>Steun om ouderen aan de slag te houden in textiel- en houtindustrie</i>	18/02/2008	NL	website
2	De Standaard	<i>45-plussers moeten textielsector redden</i>	19/02/2008	NL	website
3	Metro	<i>Textiel en Houtsector investeert in oudere werknemers</i>	19/02/2008	NL	article
4	Journal Premiere	<i>Interview</i>	18/02/2008	FR	radio
5	Plus Magazine	<i>Les entreprises ou les 50+ sont les bienvenus</i>	Mars 2008	NL/FR	article
6	KMO Insider	<i>Langer aan de slag dankzij het Ervaringsfonds</i>	Avril 2008	NL	article
7	RH Senior.com	<i>l'actualité du "monde" des salariés Seniors</i>	07/04/2008	FR	website
8	L'entreprise et l'Homme	<i>La valeur ajoutée des seniors", magazine de l'ADIC, association chrétienne des dirigeants et cadres</i>	Septembre 2008	FR	article
9	HR Magazine	<i>"Als de kanaries in de mijn"</i>	Septembre 2008	NL	article

Il est important de souligner que l'information diffusée ou publiée fait parfois l'objet d'une ré-utilisation par d'autres *media*, sans demande explicite auprès du Fonds de l'expérience professionnelle. Dans ce cas, le Fonds ne maîtrise pas l'information diffusée et n'a donc pas le contrôle sur la précision de ces informations. Dès lors, à chaque fois que cela s'avère possible, l'équipe du Fonds demande aux *media* de procéder aux éventuels ré-ajustements nécessaires.

## 2.2. Sensibilisation

Pour les activités de développement, le travail entamé depuis le début des activités a été poursuivi.

Les visites d'entreprises, menées par les développeurs de projets, ont lieu soit à l'initiative du développeur, soit à la demande de l'entreprise qui a pris connaissance de l'existence du Fonds.

Pour rappel, on peut, de manière théorique, distinguer 4 types de démarches à ce sujet :

1. sensibilisation à la problématique du vieillissement au travail ;
2. information/communication au sujet de l'existence du Fonds (raison d'être, apports, subventions, etc.) ;
3. expertise et soutien au développement d'un projet ;
4. accompagnement et aide pour les modalités pratiques d'introduction d'une demande de subvention.

Concrètement, pour l'année 2008, on enregistre 135 visites d'entreprise et 93 visites auprès du public intermédiaire<sup>5</sup>. A cela s'ajoutent 24 visites auprès des secteurs, avec plus de 150 personnes rencontrées.

Toutes ces démarches ont permis d'atteindre, approximativement, 2.500 personnes (rencontrées / contactées).

### **2.3. Répondre aux demandes en toute transparence**

Parmi les missions dévolues au SPF figure le devoir d'information et de communication vis-à-vis de la population.

Ainsi, pour le Fonds de l'expérience professionnelle, cela se traduit par la nécessité d'apporter des réponses rapides et précises à toute une série de demandes diverses issues des citoyens et des entreprises. Le plus souvent, ces demandes parviennent par téléphone ou par e-mail.

En 2008, on dénombre de nombreuses demandes et questions (plus de 150) relatives aux sujets suivants :

- demande de brochures ;
- demande de folders ;
- informations sur la réglementation ;
- informations sur le calcul des subventions ;
- modalités pratiques d'introduction d'une demande de subvention ;
- état d'avancement de l'examen d'une demande de subvention.

D'autres questions moins formelles sont également enregistrées. Celles-ci proviennent des personnes en contact avec le département (public intermédiaire, consultants, académiques, etc.) pour l'organisation de réunions, de séminaires, de colloques, pour le soutien à des travaux de fin d'études, etc.

Enfin, depuis le début de ses activités, le Fonds a également répondu à 11 questions parlementaires dont 1 en 2008. En synthèse, les questions abordent les aspects statistiques (nombre de demandes, acceptées, refusées, par région, par taille d'entreprise, etc.), le budget, les types de projets, les évaluations qui sont réalisées, etc.

---

<sup>5</sup> Le public intermédiaire est défini ici comme un public pouvant relayer l'information au sujet du Fonds auprès d'entreprises. On peut citer, à titre d'exemples, des établissements de formation, les secrétariats sociaux, les consultants du FOREM en Wallonie, les consultants diversité en Flandre, etc.

### **3. Une approche sectorielle efficace**

---

#### **3.1. Pertinence de l'approche sectorielle**

La collaboration avec les secteurs d'activités permet d'avoir un impact à plus grande échelle et d'élargir le champ d'action et d'application du Fonds. La création de synergies avec les acteurs de terrain est fondamentale dans la mesure où les acteurs de terrain, de par leur connaissance approfondie des problèmes rencontrés par les travailleurs dans un secteur donné, ont la capacité d'une part d'apporter un meilleur ciblage des solutions et, d'autre part, de le traduire et de le formuler en des termes qui résonnent positivement et efficacement auprès des entreprises.

En outre, la vision globale de la situation d'un secteur quant à la problématique du vieillissement au travail est aussi une plus-value. Un état des lieux de la situation permet en l'occurrence de mettre en place une stratégie adéquate afin d'agir de manière optimale et de rationaliser les efforts.

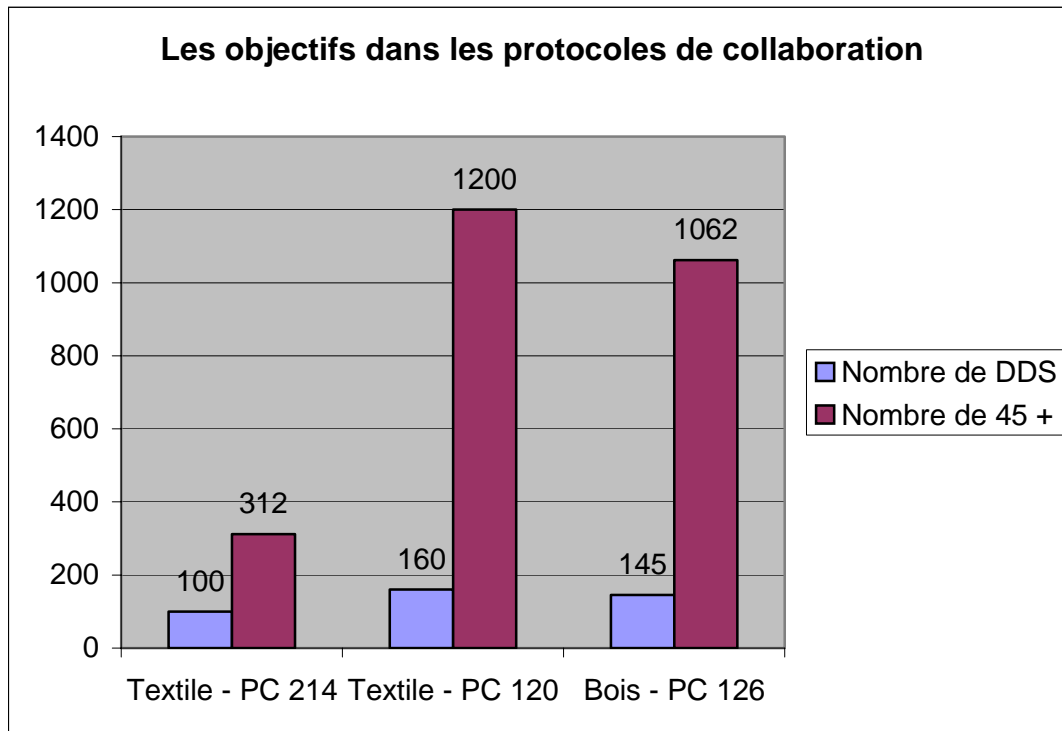
Dans cet esprit, la formalisation d'une collaboration avec un secteur d'activités passe par une approche en 6 phases :

1. Description de la situation du vieillissement au sein du secteur ;
2. Quels sont les objectifs à atteindre (BUT) ?
3. Comment réaliser ces objectifs (COMMENT) ?
4. Quels sont les moyens à rendre disponibles (BESOINS) ?
5. Comment les résultats seront-ils mesurés (RESULTAT) ?
6. Quel sera le soutien proposé (... €) ?

#### **3.2. Des résultats concrets**

Si l'année 2007 a incontestablement constitué une année charnière en raison de l'implémentation de la nouvelle réglementation, l'année 2008 est marquée par une croissance des demandes de subvention au niveau des entreprises mais aussi par la signature de trois protocoles de collaboration, respectivement avec le secteur du textile (CP 214 et CP 120) et avec le secteur du bois et de l'ameublement (CP 126).

Ces accords et les indicateurs spécifiques aux secteurs repris dans chaque protocole doivent déboucher, dans les deux années (2008-2010), sur l'introduction de nombreuses demandes de subvention d'entreprises issues de ces secteurs: 100 demandes (CP 214) et 160 demandes (CP 120) pour le secteur du textile et 145 demandes pour le secteur du bois, relatives à un public cible d'environ 19.000 travailleurs avec l'objectif réaliste de toucher positivement environ 2.500 d'entre eux (voir représentation graphique ci-dessous).



Notons que le premier protocole de collaboration signé en 2007 avec le secteur des soins à domicile en Flandre se terminera début 2009. Ce protocole doit déboucher sur un certain nombre de demandes de subvention touchant près de 2.000 travailleurs.

Par ailleurs, des accords menés en 2008 avec les secteurs de la construction et des entreprises de travail adapté (ETA) wallonnes et de la Communauté germanophone devraient mener, dans le premier trimestre 2009, à la signature de deux autres protocoles de collaboration. Le premier secteur mentionné devrait concerner 4.000 travailleurs et le second (plus petit) près de 300 travailleurs.

### **3.3. Multiplication des contacts**

Parallèlement à ces contacts aboutis et traduits par la signature de protocoles de collaboration, d'autres contacts sont menés afin d'envisager dans les années à venir la signature d'autres protocoles.

Entre autres, des contacts avec le secteur de l'Horeca seront entamés en 2009.

*Le tableau ci-dessous reprend la liste des secteurs rencontrés en 2008 :*

Nom	(Sous-)Commission Paritaire
CEFRET, Cobot	120, 214
Belgische Baksteenfederatie	114
Fonds social transport et logistique	140,04,140,09
Agoria	105, 111, 111.03, 209, 218, 219, 224
Vesof/Afosoc	305.01/305.02/319.01/319.02/329.01/329.02
Vormelec/Formelec	149,01
Vlaams Welzijnsverbond	305.02/319.01/330/331
CSC Métal	111
Vivo	327
Vormingsfonds Gezinszorg Vlaamse Gemeenschap	318.02
La construction « Dossier 'travailleurs agés" (CNAC)	124
EWETA	327.03
Le Bois	126

## 4. Les projets

### 4.1. Tendances lourdes

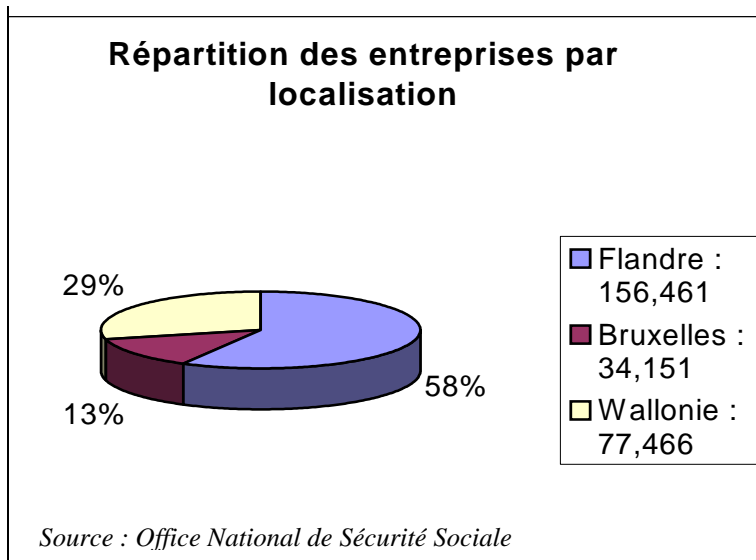
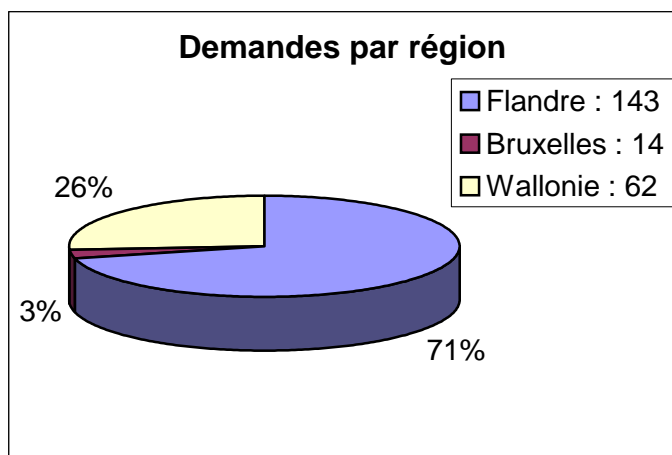
En 2008, le Fonds de l'expérience professionnelle a enregistré 219 demandes de subvention (143 en Flandre, 62 en Wallonie et 14 à Bruxelles). Ces demandes ont concerné, au total, 5.646 travailleurs.

Sur les demandes entrées et traitées en 2008, environ 95 % d'entre-elles ont été approuvées.

Aussi, afin de se rendre compte des projets développés et subventionnés, nous proposons en annexe 1, sous forme de fiches synthétiques, une approche descriptive de quelques demandes qui ont fait l'objet d'un avis positif du Fonds ainsi qu'une liste non exhaustive des raisons pour lesquelles des demandes ont été refusées.

### 4.2. Approche descriptive de différentes variables

Une répartition statistique du nombre de demandes de subvention par région (Bruxelles : 3 % – Flandre : 71 % – Wallonie : 26 %) comparativement à la répartition du nombre d'entreprises qui emploient du personnel par région (Bruxelles : 13 % – Flandre : 58 % – Wallonie : 29 %) permet d'une part de visualiser le degré d'implication, par région, des entreprises vis-à-vis du Fonds, d'autre part, de comparer si les ordres de grandeur (nombre d'entreprises par localisation) sont respectés.

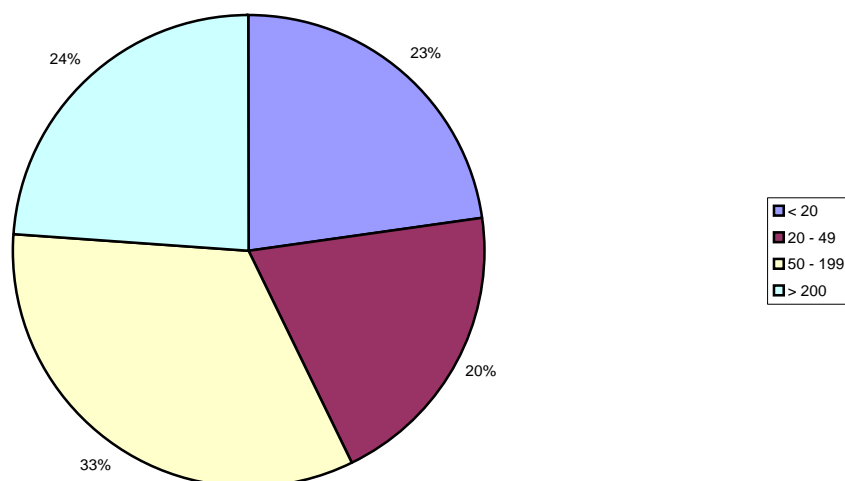




Les demandes de subvention du Fonds de l'expérience professionnelle reçues en 2008 concernent pratiquement tous les secteurs : le secteur des soins de santé et l'action sociale, de la construction, de l'industrie du bois, du commerce, du transport, de la métallurgie, etc.

Les écarts significatifs des autres années tendent à se réduire. Cette situation s'explique par le travail des développeurs et leurs efforts permanents afin de sensibiliser sans exception tous les secteurs d'activités à la problématique du vieillissement au travail et à l'opportunité d'introduire une demande de subvention au Fonds de l'expérience professionnelle.

La répartition par taille d'entreprise est intéressante dans la mesure où elle indique le degré de participation de celles-ci et démontre qu'aujourd'hui le Fonds de l'expérience professionnelle génère des demandes de subvention dans des entreprises de toute taille, du moins exprimé en « nombre de travailleurs ». L'illustration suivante représente les demandes de subvention parvenues en 2008, selon la taille des entreprises.



Il convient toutefois de signaler que le tissu économique en Belgique est fortement concentré sur les petites et moyennes entreprises, et plus particulièrement sur les entreprises de moins de 5 travailleurs.

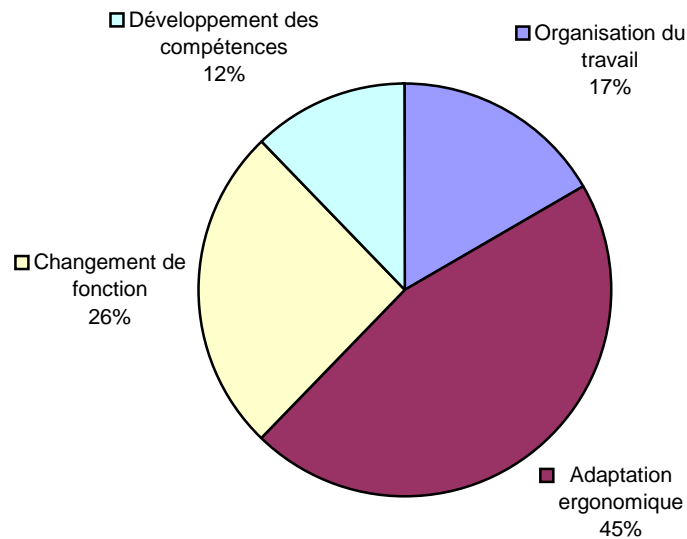
Sur les 34.151 entreprises privées qui emploient du personnel à Bruxelles, 21.784 d'entre elles comptent moins de 5 travailleurs. En Flandre, sur les 156.461 entreprises privées qui emploient du personnel, on en dénombre 96.839 de moins de 5 travailleurs. Enfin, en Wallonie, il y a 49.128 entreprises de moins de 5 travailleurs pour un total de 77.466 entreprises.

Si on agrège ces données, on obtient un total de 167.751 entreprises de moins de 5 travailleurs pour un total de 268.078 entreprises, toute classe d'importance confondues. Ainsi, les PME de moins de 5 personnes représentent plus de 60 % du tissu économique en Belgique.

Pour ce qui concerne le contenu des projets, nous nous référons à la typologie utilisée dans les rapports d'activités précédents (voir encadré ci-après).

- 45 % concernent des *adaptations de type ergonomique* ;
- 26 % concernent un *changement de fonction* ;
- 17 % concernent une *modification de l'organisation du travail* ;
- 12 % concernent un *développement des compétences*.

Le schéma ci-après permet de visualiser la répartition des types de projets en 2008.



#### TYPES DE PROJET

**Changements de fonctions** : la transition (totale ou partielle) vers une fonction plus légère pour soulager certains travailleurs expérimentés qui estiment que leur fonction est lourde à assumer. Un travailleur expérimenté cumule souvent de façon inconsciente beaucoup de connaissances qui ne sont décrites nulle part. De ce fait, il entre dans un cercle vicieux de sollicitation permanent à son égard). La transition peut être totale ou partielle ; soit le travailleur quitte son travail pour assumer une toute autre fonction, soit le travailleur délègue des parties de sa fonction à un collègue Les changements de fonction sont également effectués pour renouveler la motivation et briser la monotonie qui s'installe après de nombreuses années ;

**Améliorations ergonomiques** : elles concernent une adaptation du poste de travail ou de la situation de travail visant une diminution des contraintes physiques pour le travailleur. Cela se traduit par une meilleure position du corps, une disposition plus adéquate d'outils de commandes, etc. ;

**Modifications de l'organisation du travail** : elles concernent le changement du temps de travail ou du lieu de travail ;

**Développement des compétences** : ce type d'intervention a pour objectif de permettre au travailleur de s'adapter à un environnement de travail changeant ou exigeant : introduction de nouvelles technologies, émergence de nouveaux styles de management, collaboration avec des personnes d'autres générations, etc. Ces projets s'inscrivent dans la perspective d'un équilibre entre le travailleur et l'environnement de travail. A ce sujet, le recours à un instrument de mesure des facultés de travail constitue une étape préalable idéale (mais pas obligatoire) à la mise en place de tels projets concrets.

Remarque : certains projets sont la combinaison de plusieurs types de projets. Voir à ce sujet schéma en annexe 2.

### **Instruments de mesure et outils de diagnostic**

Entrée en vigueur fin 2006, la nouvelle réglementation permet aussi aux entreprises d'être subventionnées en contrepartie de l'utilisation d'instruments de mesure des facultés de travail et d'outils de diagnostic des éléments à améliorer dans l'environnement de travail.(cf. infra). Les facultés de travail concernent le point d'équilibre entre l'homme et le travail (voir schéma en annexe 3).

En 2008, 24 entreprises ont eu recours à un instrument de mesure des facultés de travail (contre 15 en 2007) et 49 entreprises ont eu recours à un outil de diagnostic des éléments de l'environnement de travail à améliorer (contre 21 en 2007).

### **4.3. Les enseignements**

Que retirer comme enseignement des statistiques à notre disposition ?

Tout d'abord, et de manière générale, on remarque une croissance au niveau des demandes de subventions. Le tableau ci-dessous reprend le nombre de demandes introduites au Fonds de l'expérience professionnelle depuis 2005.

<b>Evolution de la demande de subvention</b>	
<b>Année</b>	<b>Nombre</b>
2005	41
2006	238
2007	120
2008	219
Total	608

L'année 2007 est marquée par une demande relativement plus faible. Ceci s'explique (voir RA 2007) par l'implémentation de la nouvelle réglementation.

Aussi, au niveau du contenu des projets, deux remarques s'imposent : d'une part, le recours aux instruments de mesure et aux outils de diagnostic est plus important en 2008, d'autre part, les adaptations ergonomiques sont plus fréquentes, ce qui peut être expliqué par le lien entre un travail pénible physiquement et des aménagements ergonomiques nécessaires visant à réduire des problèmes de santé, notamment les TMS, lombalgies, etc.

En 2008, on remarque également une présence diversifiée au niveau des secteurs d'activités. La sensibilisation sur le terrain menée par les développeurs de projets ainsi que les efforts menés en vue d'accroître la visibilité du Fonds conduisent à une augmentation du nombre des demandes mais aussi à la représentation d'un plus grand nombre de secteurs d'activités différents. Pour ce qui est de la taille des entreprises, on observe que la répartition est quasi identique à 2007. Des efforts sont constamment déployés afin de toucher les petites entreprises.

#### **4.4 Paiement des subventions**

Sur l'année 2008, 132 paiements ont été effectués pour un montant total de 1.093.115,33 € ( 8.281 €/projet). Pour les projets approuvés en 2008, nous obtenons une valeur totale de 2.469.460 € répartie sur 160 projets.

## Conclusion

---

Dans le contexte de vieillissement de la population, la Belgique s'est engagée à relever le taux d'emploi des « travailleurs âgés ». Parmi les nombreuses mesures, le Fonds de l'expérience professionnelle se caractérise par sa démarche innovante et proactive, orientée vers les entreprises et les travailleurs.

L'objectif est connu : maintenir plus longtemps au travail les travailleurs de 45 ans et plus du secteur privé en invitant les entreprises à mettre en place des projets visant une amélioration des conditions de travail, de l'organisation du travail ou encore en assurant la promotion des possibilités d'emploi de ces travailleurs. En d'autres termes, il s'agit d'un incitant économique à la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de bien-être au travail pour les « travailleurs âgés ».

Si l'arrêté royal détermine les conditions d'octroi et les critères d'accès à la subvention, il est utile de rappeler que les projets subventionnés sont le fruit de la réflexion menée par un ensemble d'acteurs qui concourent à l'élaboration des actions : travailleurs, direction d'entreprise, conseillers en prévention, experts de l'administration, etc.

L'année 2008 a été marquée par une augmentation substantielle du nombre de demandes de subvention : de 120 demandes en 2007, on en dénombre 219 en 2008, soit une augmentation de plus de 80 %. Certes, l'année 2007 était une année de transition, avec la « mise à l'épreuve » d'une nouvelle réglementation.

Toutefois, ces chiffres démontrent une demande importante et des attentes bien identifiées de la part des entreprises et des travailleurs en matière de conditions de travail. La signature de trois protocoles de collaboration avec les secteurs du textile et du bois et les avancées avec les secteurs de la construction et des entreprises de travail adapté (ETA) wallonnes et de la Communauté germanophone témoignent également de la volonté et du souci des acteurs de terrain de focaliser l'attention sur les conditions de travail de leurs travailleurs.

De concert avec le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale et plus particulièrement la Direction générale Humanisation du travail, le Fonds de l'expérience professionnelle continuera en 2009 à sensibiliser les entreprises et à encourager les actions menant à de meilleures conditions de travail.

Par ailleurs, si la démarche de ce dispositif est innovante du point de vue de la méthode, avec un ancrage marqué d'experts (développeurs de projets) de l'administration sur le terrain, son action n'est pas isolée et s'accompagne d'autres initiatives et projets, tant dans le champ des conditions de travail que dans le champ de l'emploi des seniors.

En effet, divers projets de recherche ont vu le jour en 2008 au sein de la DG Humanisation du travail. Ces projets, encadrés par la DIRACT, visent notamment à élaborer un modèle de rapport électronique afin de collecter les données des services de prévention dans le but de mieux exploiter encore les informations relatives aux conditions de travail. Soulignons également la mise en place, à la demande de la Ministre de l'Emploi, d'une enquête nationale sur les conditions de travail. A ce sujet, des contacts avec la Fondation de Dublin ont été menés en 2008 et devraient se poursuivre en 2009.

Enfin, la stratégie nationale en matière de bien-être au travail proposée par la Ministre de l'Emploi en novembre 2008 poursuit également cet objectif d'améliorer les conditions de travail en visant une réduction continue, durable et homogène des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Au-delà de la question des conditions de travail, l'emploi des seniors a fait également l'objet en 2008 d'un certain nombre d'initiatives, dans l'esprit de la continuité du Pacte de solidarité entre les générations. Diverses mesures du Plan pour l'emploi 2008 visent l'augmentation du taux d'emploi des seniors. Certaines d'entre elles ne seront réalisées qu'en 2009, notamment le lancement d'une campagne de sensibilisation relative à l'intérêt de travailler plus tard ou d'engager un travailleur plus âgé.

Parmi les mesures, deux d'entre-elles concernent directement le Fonds de l'expérience professionnelle.

D'une part, l'octroi d'une prime forfaitaire et temporaire, à charge du Fonds, en cas de passage d'un métier lourd vers un métier léger avec perte de revenu. D'autre part, le champ d'application du Fonds de l'expérience professionnelle est élargi dans le cadre des restructurations. Il est important de rappeler que le Fonds de l'expérience professionnelle intervient pour les travailleurs de 45 ans et plus qui restent dans l'entreprise. Ceux qui sont engagés dans une autre entreprise peuvent également, dès 45 ans, bénéficier du soutien du Fonds.

Par cet élargissement, cette catégorie de travailleurs est étendue aux travailleurs qui – dans le cadre d'une restructuration - sont mis à l'emploi dans une autre entreprise.

Notons que la réglementation du Fonds fera l'objet d'une adaptation sur base de l'évaluation en cours (dont le terme est prévu en septembre 2009). A ce sujet, le travail de veille permanent des membres du Fonds permettra, le cas échéant, de procéder à des adaptations offrant aux entreprises une meilleure efficacité encore.

L'année 2009 sera donc une année de continuité, avec la poursuite des objectifs du Fonds (maintien en emploi des « âgés », amélioration des conditions de travail, service de qualité offert aux entreprises, mise en ligne de « bonnes pratiques », développement de projets modèles en collaboration avec les secteurs d'activités) mais aussi une année de changements, avec l'amélioration et la simplification de la réglementation mais aussi l'élargissement du champ d'application du Fonds (dans le cadre des restructurations).

## **Annexe 1**

**1° Exemples de projets approuvés**

**2° Projets désapprouvés : motifs**

## **Adaptation ergonomique / développement des compétences dans une P.M.E.**

Une entreprise qui s'occupe de vente de véhicules neufs et d'occasion, a repris certains établissements en 2007, et d'autres en 2008. elle emploie aujourd'hui 33 personnes, dont 12 ont plus de 45 ans.

Ce récent agrandissement a des répercussions sur les employés, l'ancien personnel ayant l'habitude d'être supervisé et encadré étroitement, alors que la nouvelle organisation demandera à tous les travailleurs d'être plus autonomes afin d'éviter les ralentissements dans le « flux » des tâches.

Un transfert de compétences a donc été envisagé afin de soulager les travailleurs de 45 ans et plus d'une partie de leurs tâches, car ils gèrent mal l'augmentation de la quantité de travail à fournir. En 2009, ils consacreront une partie de leur temps de travail à transférer leurs compétences à d'autres travailleurs (8h par mois et par travailleur pendant 10 mois – de janvier à octobre). Une évaluation aura lieu mensuellement.

Par ailleurs, un nouvel outil informatique devra être utilisé dans un avenir proche, et afin que tous les travailleurs, ce compris les travailleurs plus âgés, puissent l'utiliser correctement, ils seront envoyés en formation (8 jours étalés sur une année).

Enfin, les mécaniciens et carrossiers recevront du nouveau matériel qui diminuera et allègera certaines manipulations. Cet investissement se fera sur l'année 2009 et concernera les améliorations suivantes :

- 2 nouveaux ponts de levage hydrauliques et enterrés dans le sol seront installés en remplacement des 2 ponts actuels. Ils permettront au travailleur concerné d'avoir un accès plus aisé (les ponts actuels empêchent d'ouvrir les portes correctement et obligent à s'extraire de la voiture en se contorsionnant) ;
- un nouvel appareil de géométrie sera installé afin de supprimer l'appareil actuel (dont les capteurs sont lourds, et dont le déplacement se fait manuellement). Le nouvel appareil sera plus léger et demandera moins d'interventions mécaniques ;
- un nouveau banc de frein et un nouveau banc d'amortisseur seront installés afin d'éviter des manipulations mécaniques aux travailleurs qui les utilisent.

Les objectifs visés par ce projet concernent la diminution de la surcharge de travail par un meilleur partage des tâches via un transfert de compétences, le maintien des travailleurs de 45 ans et plus par une amélioration de leurs conditions de travail, et enfin une meilleure gestion de leur travail quotidien via la formation au nouveau logiciel de travail.

## **Diagnostic + adaptation ergonomique dans une grande entreprise**

Une entreprise, spécialisée dans l'extrusion de profilés en aluminium occupe 228 personnes, *dont 41% ont plus de 45 ans.*



Dans ce secteur, un travail de haute qualité est de rigueur afin de respecter l'exigence des normes de sécurité. Étant donné la pénurie de main d'œuvre qualifiée dans la région de cette entreprise, il est important pour celle-ci de maintenir actif le personnel *vieillissant / compétent*.

Deux ouvriers souffrent particulièrement de problèmes de dos et d'épaules qui s'aggravent avec le temps. Chaque jour, ils reçoivent 8 à 10 cassettes, remplies de profilés en aluminium, qui pèsent chacune en moyenne de 600 à 700 kg. Ces ouvriers vident ensuite la cassette en soulevant manuellement les profilés (pesant eux-mêmes de 25 à 50 kg chacun). Ce geste est particulièrement pénible parce qu'il y a un mouvement de torsion du tronc et des épaules. Ils ont donc fabriqué une barre en forme de crochet plat pour attraper les profilés lorsqu'ils sont au fond de la cassette, mais doivent malgré tout tourner en soulevant le profilé. Une fois les profilés passés à la redresseuse, ils doivent ensemble les saisir pour les remettre dans la cassette, effectuant à nouveau une torsion du tronc et des bras.

Ces ouvriers sont donc amenés à soulever, ensemble et quotidiennement (en moyenne),  $2 \text{ (manipulations)} \times 650 \text{ kg} \times 9 \text{ cassettes} = 11.700 \text{ kg}$ .

Afin d'améliorer les conditions de travail des plus de 45 ans, l'entreprise a voulu analyser objectivement les difficultés vécues par ses travailleurs afin d'y apporter les solutions adéquates.

La conclusion des résultats « Déparis » est que les gestes à l'origine des torsions du tronc et des bras doivent être supprimés, ces mouvements étant à l'origine du problème. L'importance du poids à soulever est aussi un facteur de pénibilité aggravant la situation.

Le projet, d'une durée de 4 à 5 mois, s'est articulé en 3 étapes :

- après comparaison avec de nouvelles installations, il a été constaté qu'il était possible de supprimer les mouvements de torsion en installant 4 tables levables par emplacement de cassette, afin d'amener la cassette à hauteur des ouvriers, ce qui évitera le mouvement de torsion ;
- la phase suivant l'installation des nouveaux engins a été d'assurer la formation des deux ouvriers concernés par le projet à l'utilisation correcte des machines et des sécurités et aux bonnes positions à adopter pour préserver leur dos et leurs épaules ;
- une évaluation permanente du processus (2h répétée 4 fois sur les 2 mois qui ont suivis le mois d'installation des nouveaux engins) visait à déceler les modifications, même minimes, à effectuer afin que le poste de travail soit le plus adapté possible.

Les objectifs sont d'offrir un aménagement ergonomique le plus adéquat possible afin d'enrayer l'usure physique engendrée par le poste de travail visé en supprimant les mouvements de torsion du tronc et des bras qui sont à l'origine du problème, et ainsi de maintenir au travail les 2 ouvriers concernés par le projet.

## **Développement des compétences dans une grande entreprise**

Un hôpital comprend un département des archives. Ce département fonctionne avec des personnes travaillant manuellement : encodage, classement, inscription papier, etc.

Récemment, le département a connu des modifications : la direction a souhaité intégrer un système informatique afin de posséder dans une base de données électronique unique toutes les documents répertoriés.

Ce nouveau système rendra le travail moins laborieux et permettra aux travailleurs d'avoir une vision plus claire des documents et de retrouver ceux-ci plus facilement.

Toutefois, les 8 travailleurs âgés de ce département n'ont jamais été formés à l'informatique et n'ont aucune expérience en la matière.

Ce manque de compétence génère un stress important.

Aussi, la direction a décidé de proposer à ces travailleurs une formation théorique et pratique (utilisation rapide du clavier) afin d'être capable de réaliser les tâches nouvellement informatisées.

De plus, un coach accompagnera les travailleurs après les formations afin de les aider en cas de problèmes.

Ce projet, dont la durée est d'un an, poursuit l'objectif de diminuer le stress relatif à l'utilisation de l'informatique et de permettre aux travailleurs âgés d'être en phase avec l'évolution technologique de leur métier.

## **Changement de fonction dans une P.M.E.**

Une entreprise active dans le commerce de détail d'appareils d'éclairage en magasin occupe notamment 2 employés soumis à un stress grandissant. Le projet vise l'allègement de la charge de travail via un transfert de compétences vers d'autres employés de l'entreprise.

La première personne est une employée administrative et commerciale de 56 ans qui a vu sa charge de travail augmenter au fil des années suite à l'expansion de la société. Par ailleurs, elle souffre de maux de dos et connaît des problèmes de tension artérielle. Lors de ses absences, liées à son état de santé, ses tâches essentielles sont reprises par une autre personne, mais les tâches accomplies doivent malgré tout être contrôlées par la suite.

La seconde personne est un chef magasinier et monteur de stands de 49 ans qui est soumis à une augmentation des mouvements d'entrées et de sorties de marchandises, et qui lui aussi connaît des problèmes de dos.

Les problèmes de santé rencontrés par ces 2 travailleurs ont pour conséquence un ralentissement de leur travail, occasionnant un stress.

L'employée administrative a procédé à des formations internes vers d'autres collaborateurs administratifs et à un transfert de compétences relatif aux tâches administratives de base vers une autre employée.

Le chef magasinier a procédé à un transfert de compétences vers un autre magasinier responsable qui lui a permis de prendre en charge une partie du travail de manutention lourde, dégageant ainsi une partie du temps de travail du

chef magasinier afin qu'il puisse procéder à la mise en place d'un service logistique interne.

Ces transferts ont été planifiés tous les mois, sur une durée d'un an, et se sont effectués durant la semaine complète afin que les employés bénéficiant du transfert acquièrent une vision claire des différents stades de la responsabilité à assumer.

Ce projet a permis un allègement de la charge de travail et une diminution du stress, ainsi que le maintien des connaissances et des compétences des 2 travailleurs au sein de l'entreprise.

### **Changement de fonction dans une grande entreprise**

Une technicienne de surface de 48 ans (8 ans d'ancienneté) travaille à mi-temps dans un hôpital de jour. Elle a de gros soucis de santé : tendinites à répétition au bras droit au niveau du coude et du poignet. Le médecin du travail a donné à la direction le conseil de lui permettre de changer de fonction car son problème de santé s'aggrave et aucune solution ergonomique n'a été trouvée au niveau des mouvements effectués tous les jours. Elle utilise un chariot roulant pour le nettoyage des chambres, des sanitaires, du bureau des infirmières et des médecins, de la salle de préparation des médicaments et de la salle d'attente. La difficulté majeure de son travail vient de l'utilisation de la machine-cireuse tractée, très lourde et qui donne des vibrations en continu au niveau des bras. La DRH et le responsable de l'équipe d'entretien proposent de déplacer cette technicienne de surface, avec son accord, vers une fonction d'employée où aucun geste répétitif ne sera nécessaire.

Le programme de changement de fonction s'étale sur 6 mois :

- réunion entre la DRH et le conseiller interne en prévention pour une analyse du poste de travail. Puis avis du médecin du travail et de la direction. Recherche d'opérateur externe en formation ;
- entretien pour l'évaluation de son profil et de ses compétences ;
- formation externe avec un opérateur externe en formation aux outils informatiques : utilisation d'un ordinateur, des logiciels Word, Excel, et Outlook ainsi qu'au métier de réceptionniste-téléphoniste avec utilisation d'une centrale téléphonique ;
- formation interne : le personnel administratif occupe soit une fonction à l'accueil, soit une fonction à la tarification. Pour l'accueil, fonction vers laquelle la technicienne de surface devrait être dirigée, il y a 4 postes où la rotation du personnel administratif de l'accueil est effectuée à savoir : réceptionniste ; gestion de "l'agenda polyclinique », guichet hospitalisation et encodage des patients : inscriptions /paiements -caisse/ tarifications, secrétariat des urgences ;
- coaching interne pour vérifier si intégration des nouvelles matières ;
- réunion de suivi hebdomadaire.

Ce projet poursuit l'objectif de supprimer les mouvements répétitifs, rotatifs et de traction du bras droit de l'employée afin de ne plus provoquer des situations engendrant des tendinites à répétition. Ce changement de fonction permettra également le maintien au travail dans l'entreprise.

## **Demandes de subvention refusées: exposé des motifs**

1. Le projet a débuté préalablement à la date de l'introduction de la demande de subvention
2. Le projet ne concerne pas des travailleurs âgés de 45 ans et plus
3. Le projet ne concerne pas une problématique en lien avec la relation âge-travail
4. Le projet concerne l'application pure et simple d'une disposition réglementaire de la Loi sur le bien-être au travail
5. L'entreprise ne respecte pas les conditions d'octroi et les critères d'accès à la subvention (cf. arrêté royal du 01/07/2006) : obligations sociales et fiscales, situation juridique, etc.
6. Le projet est annulé ou stoppé en cours.
7. Le travailleur quitte l'entreprise pendant le projet

## Annexe 2

**A**

Situation de travail  
Conditions/organisation de travail XYZ (?)

Possibilités d'emploi ( ? )  
Problématique identifiée/anticipée

P  
H  
Y  
S  
I  
Q  
U  
E  
  
S  
U  
R  
C  
H  
A  
G  
E  
  
P  
S  
Y  
C  
H  
O  
S  
O  
C  
I  
A  
L  
E

DESCRIPTIF

*Activité de l'entreprise*

*Analyse du poste de travail*  
Curriculum du travailleur

*Problématique*

Avis circonstancié du Conseiller en  
*Prévention*

**Période de transition**

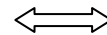
**Intervention financière du Fonds**

**A'**

Situation de travail  
Conditions/organisation de travail  
XYZ améliorées (?)  
Possibilités d'emploi ( ? )

Moyens/solutions

PROJET



METHODE / ACTION

DESCRIPTIF

Changement de fonction

Enrichissement des tâches

Diminution des tâches

Modification de  
l'organisation du travail

Adaptation ergonomique

*Analyse du poste  
de travail*

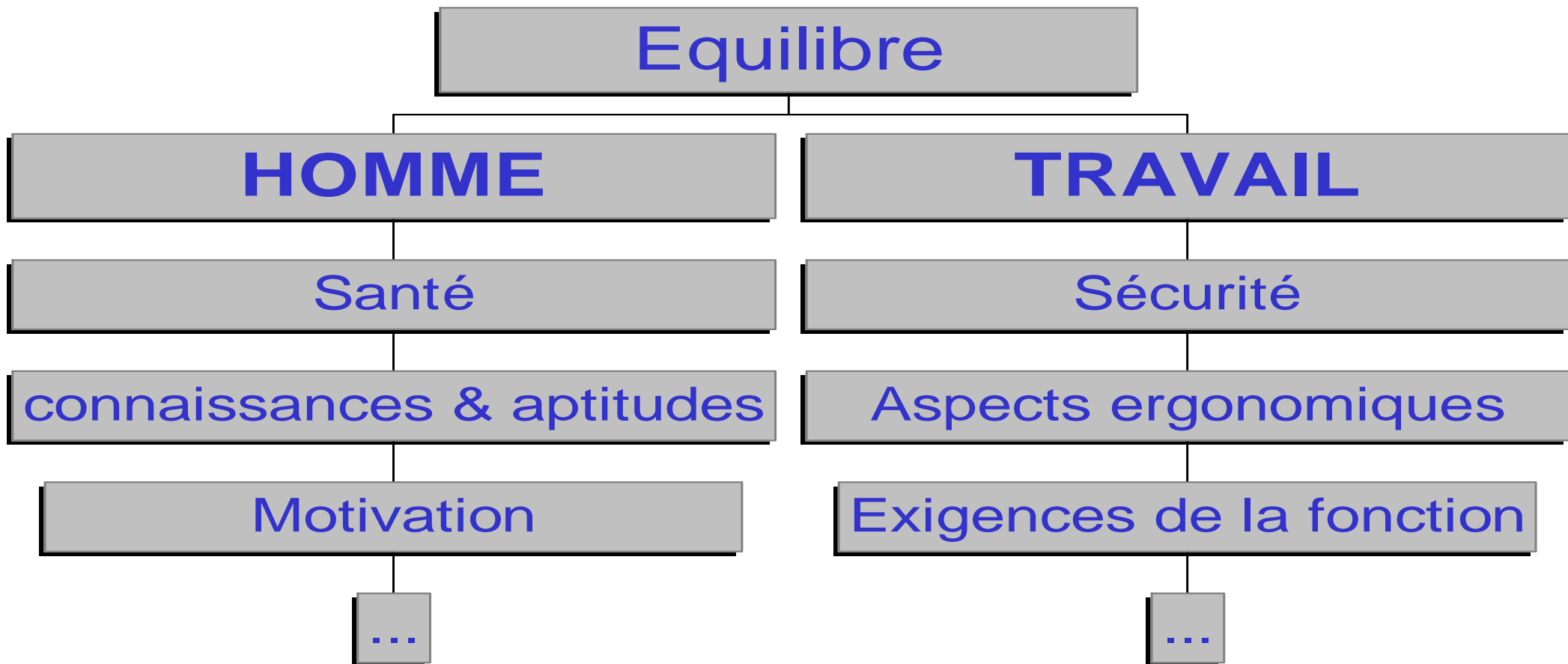
Avis circonstancié du  
Conseiller en  
Prévention

**Transfert de  
compétences**  
**Tutorat/coaching**  
**Formation**  
*Achat de matériel ergonomique*  
*Analyse de poste*  
*Réorganisation*  
*Réduction du temps de travail*  
*Accompagnement/suivi*  
*Workshop*  
*Enquête*  
*Instrument de mesure*  
*Méthode de diagnostic*  
...

**COÛTS**

Planning et Moyens humains/logistiques ?

*“Workability”*  
*“Facultés de travail”*



## Table des matières

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>2</b>
<b>1. EXPOSE</b> .....	<b>4</b>
1.1. CONTEXTE .....	4
1.2. UNE EQUIPE ACTIVE AU SEIN D'UNE ADMINISTRATION FEDERALE .....	5
1.3. OBJECTIFS ET REGLEMENTATION .....	7
1.4. DES MOYENS HUMAINS ET BUDGETAIRES.....	8
<b>2. PROMOTION ET SENSIBILISATION</b> .....	<b>10</b>
2.1. OUTILS PROMOTIONNELS .....	10
2.2. SENSIBILISATION.....	11
2.3. REpondre AUX DEMANDES EN TOUTE TRANSPARENCE.....	12
<b>3. UNE APPROCHE SECTORIELLE EFFICACE</b> .....	<b>13</b>
3.1. PERTINENCE DE L'APPROCHE SECTORIELLE.....	13
3.2. DES RESULTATS CONCRETS.....	13
3.3. MULTIPLICATION DES CONTACTS.....	14
<b>4. LES PROJETS</b> .....	<b>16</b>
4.1. TENDANCES LOURDES .....	16
4.2. APPROCHE DESCRIPTIVE DE DIFFERENTES VARIABLES .....	16
4.3. LES ENSEIGNEMENTS.....	19
4.4. PAIEMENT DES SUBVENTIONS .....	20
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>21</b>
<b>ANNEXE 1</b> .....	<b>23</b>
<b>ANNEXE 2</b> .....	<b>29</b>
<b>ANNEXE 3</b> .....	<b>30</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>31</b>