

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Direction générale Humanisation du travail

Le Fonds de l'expérience professionnelle

« 2007, l'impulsion d'une nouvelle dynamique »

Rapport d'activités 2007

Introduction

Le présent rapport constitue le 3^{ème} rapport d'activités rédigé par le service depuis le début de ses activités, en septembre 2004. Poursuivant les mêmes objectifs que les précédents rapports, il se veut le plus complet possible et tient compte des observations et remarques faites par les destinataires principaux : cellule stratégique, CNT, partenaires sociaux, etc.

En outre, les nombreuses questions posées par les parlementaires, les chercheurs, les personnes de contact, les publics intermédiaires (consultants diversité, consultants FOREM, etc.) ont permis d'alimenter la matière présentée et la manière de l'articuler.

L'objectif de ce rapport est triple.

Premièrement, il s'agit de rendre compte, de manière descriptive, des activités réalisées durant l'année 2007 en proposant une photographie des missions, des tâches réalisées, des projets entamés et des résultats enregistrés.

Deuxièmement, il s'agit d'informer le lecteur et d'attirer son attention sur les changements et les évolutions qui ont eu lieu en 2007 et de dresser un panorama des enjeux et des perspectives pour l'année 2008.

Troisièmement, le rapport d'activité se veut également un outil d'aide à la décision en offrant l'opportunité de suivre et d'évaluer les résultats, année après année.

Conjointement aux objectifs d'information (approche quantitative et qualitative) poursuivis par ce rapport, les auteurs entendent 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.

L'année 2007, marquée par l'impulsion d'une nouvelle dynamique comme l'indique le titre du rapport, a été en effet le début opérationnel d'ajustements réglementaires substantiels permettant, entre autres, de travailler à plus grande échelle en inscrivant nos activités dans une approche sectorielle. Cette approche et ses effets, déjà abordée dans le rapport 2006, sont largement présentés dans le texte.

Concrètement, le rapport d'activités 2007 s'articule autour de 7 chapitres qui abordent les activités et missions de l'équipe auxquelles le thème du chapitre renvoie, en présentant les réalisations et les résultats, suivant un processus linéaire.

Parfois, quand cela s'avère nécessaire à la bonne compréhension, des informations contextuelles complètent les données quantitatives et précisent les éléments factuels.

Le **1^{er} chapitre** aborde le cadre contextuel au sein duquel le Fonds de l'expérience professionnelle s'inscrit. Les objectifs et missions y sont décrits de manière globale en relevant surtout les modifications réglementaires intervenues fin 2006.

Pour mener à bien ses objectifs, l'équipe du Fonds a consolidé ses atouts et professionnalisé toujours plus ses activités, au service du citoyen et des entreprises (**2^{ème} chapitre**).

Ainsi, à côté du cadre réglementaire qui dresse les contours du champ d'intervention du Fonds, s'ajoute, d'une part, le devoir d'information et de communication vis-à-vis du citoyen dans le cadre des missions de service public fédéral et, d'autre part, une mission de sensibilisation des acteurs du marché du travail et d'aide au développement de projet auprès des entreprises.

Cela nécessite une communication claire, précise et pointue, s'appuyant sur du matériel promotionnel performant et efficace. Le développement d'outils promotionnels, les actions concrètes d'information, de sensibilisation et de communication sont abordés, respectivement dans les **3^{ème}** et **4^{ème} chapitres**.

Aussi, dans la foulée de l'entrée en vigueur de la nouvelle 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. Un inventaire des contacts et l'état d'avancement de ceux-ci sont abordés au **5^{ème} chapitre**.

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 significatif et à analyser à la lumière de la nouvelle réglementation, effective fin 2006. Une approche statistique, quantitative et qualitative, est fournie au **6^{ème} chapitre**.

Le dernier chapitre de ce rapport (**7^{ème} chapitre**) aborde la question de l'évaluation des activités du Fonds et de l'impact de celles-ci.

Les différents chapitres se déclinent tous autour d'une action : agir, dynamiser, communiquer, promouvoir, sensibiliser, collaborer, analyser, subventionner, évaluer. De la sorte, 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, de la cellule stratégique, des partenaires sociaux, des entreprises et des citoyens. En effet, ce rapport est consultable sur notre site Internet (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. Agir dans un cadre contextuel et institutionnel en évolution

1.1. Mise en contexte

Une mise en contexte permet de comprendre les objectifs assignés au Fonds de l'expérience professionnelle et dans quelle cadre son action s'inscrit.

Depuis quelques années, l'emploi des seniors fait l'objet d'une attention croissante. Cette thématique constitue aujourd'hui une des préoccupations majeures en matière de politiques économiques et sociales. Ces préoccupations s'inscrivent dans la perspective des défis associés au vieillissement démographique et s'accompagnent d'un inventaire de recommandations de la part d'organisations internationales - telles l'OCDE et la Banque mondiale - et d'un discours volontariste de l'Union européenne proclamant la « nécessité » de maintenir en emploi les « travailleurs âgés ».

Cette « nécessité » énoncée relève d'un constat présenté comme tel : les évolutions démographiques entraîneront d'ici quelques années une diminution et un vieillissement de la population active avec des effets marqués à l'horizon 2010.

A taux d'emploi inchangé des « travailleurs âgés », l'augmentation du rapport entre actifs et inactifs risque d'exercer une pression sur les finances publiques et de créer des tensions sur le marché du travail ; déséquilibre des comptes nationaux et pénuries de main-d'œuvre constituent les deux écueils à éviter. Par ailleurs, le taux d'emploi peu élevé des « travailleurs âgés » est considéré comme une perte d'opportunité pour la société dans son ensemble.

C'est à ce titre que l'Union européenne a joué un rôle primordial dans la construction d'une politique en faveur du « vieillissement actif ».

A cet effet, dans la foulée de la stratégie européenne pour l'emploi (SEE) et de la formulation de lignes directrices, l'Union européenne a déterminé des objectifs quantitatifs à atteindre à l'horizon 2010 et convié les Etats membres à mettre en place des politiques vigoureuses allant dans le sens de l'augmentation du taux d'emploi des « âgés » et de l'allongement des carrières.

Ce discours, largement débattu et répandu en Europe, trouve un écho positif, notamment en Belgique avec l'élaboration du « Pacte de solidarité entre les générations », et s'accompagne de recommandations visant à atteindre 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 : il s'agit d'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 2010¹.

¹ Il est important de rappeler que ces objectifs sont formulés non pas pour chaque Etat membre en particulier mais pour l'Union européenne dans son ensemble.

Même s'il paraît ambitieux, cet objectif est également poursuivi par la Belgique qui, bien avant le « Pacte de solidarité entre les générations », s'est engagée à l'atteindre. Dans la foulée, le gouvernement fédéral a pris un certain nombre d'initiatives allant dans ce sens.

Parmi elle, la « Loi visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs » du 5 septembre 2001. Cette loi 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.

Les moyens de fonctionnement du Fonds au sein du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale ont été dégagés dès 2004.

Le Fonds de l'expérience professionnelle s'inscrit donc, d'une part, 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.

D'autre part, le Fonds de l'expérience professionnelle se situe 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 formation et l'information des travailleurs, etc.. De plus, cette politique doit être intégrée dans le management de l'entreprise.

Le Fonds de l'expérience professionnelle 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.

Depuis le début opérationnel du Fonds, des adaptations réglementaires, successives et nécessaires, ont été opérées.

En effet, 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. 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.

Ces adaptations se sont avérées nécessaires pour diverses raisons. D'une part, il est apparu comme nécessaire d'atteindre les travailleurs avant qu'ils ne prennent la décision de quitter l'entreprise.

D'autre part, il semblait également nécessaire d'investir dans l'amélioration des conditions de travail, notamment par rapport aux problèmes de dos, bien avant l'âge de 55 ans.

Aussi, 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.

En outre, une évaluation de l'arrêté royal du 30 janvier 2003 a abouti à l'élaboration d'un nouvel arrêté royal (AR du 1^{er} juillet 2006) permettant de travailler à plus grande échelle et d'étendre le champ d'intervention.

Cet arrêté royal du 1^{er} 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* ».

Cet arrêté royal permet, d'une part, au Fonds de l'expérience professionnelle de travailler à plus large échelle en collaborant avec les secteurs d'activités. En effet, aujourd'hui, non seulement les entreprises mais aussi les Fonds de sécurité d'existence et les Centres de formation paritaires peuvent bénéficier d'une subvention au terme de la réalisation d'objectifs atteints et déterminés dans un protocole de collaboration (voir chapitre 5).

D'autre part, 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, agir) représente le cheminement idéal d'un projet. Une entreprise peut recevoir une subvention pour l'une ou l'autre de ces actions menées individuellement. Toutefois, la prise en compte des coûts réels et justifiés pour le calcul de la subvention s'élève à un pourcentage plus élevé dans le cas où l'entreprise cumule les actions.

Parmi les conditions d'octroi à la subvention figure, entre autres, la remise d'avis du Conseil d'entreprise ou, à défaut, du Comité pour la prévention et la protection au travail ou, à défaut, de la délégation syndicale ou, à défaut, des travailleurs concernés. Cet avis a pour objectif de maintenir la concertation autour des projets et d'y impliquer les acteurs de l'entreprise.

Enfin, les entreprises ont la possibilité d'introduire une demande de subvention par voie électronique, ce qui simplifie les démarches.

Cette nouvelle réglementation² n'est entrée en vigueur que fin 2006.

Dès lors, des actions de sensibilisation ont été nécessaires début 2007 : actualisation des supports promotionnels (brochures, folders) et mise en place de séminaires début 2007. Il en est résulté que 2007 a constitué une nouvelle année de transition, où les entreprises et les secteurs ont dû s'adapter à la nouvelle législation.

² Cette nouvelle réglementation a fait l'objet d'un large développement dans le rapport d'activités 2006, raison pour laquelle nous nous limitons, dans ce rapport, à présenter uniquement, pour rappel, les informations essentielles.

1.2. Des objectifs étoffés

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, en remettant un 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 d'une réglementation sur le sujet toujours plus précise et adaptée.

Avec l'entrée en vigueur d'une nouvelle réglementation, certains objectifs ont été ajoutés en 2007 :

- informer le public, concerné directement ou indirectement par le Fonds, du contenu de la nouvelle réglementation ;
- sensibiliser les secteurs d'activités;
- négocier des protocoles de collaboration avec les Fonds de sécurité d'existence ;
- convaincre les entreprises à travailler en 3 phases : mesurer, diagnostiquer, agir ;
- ajuster le matériel promotionnel.

2. Dynamiser une équipe et améliorer le fonctionnement interne

2.1. 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 qui touchent 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.

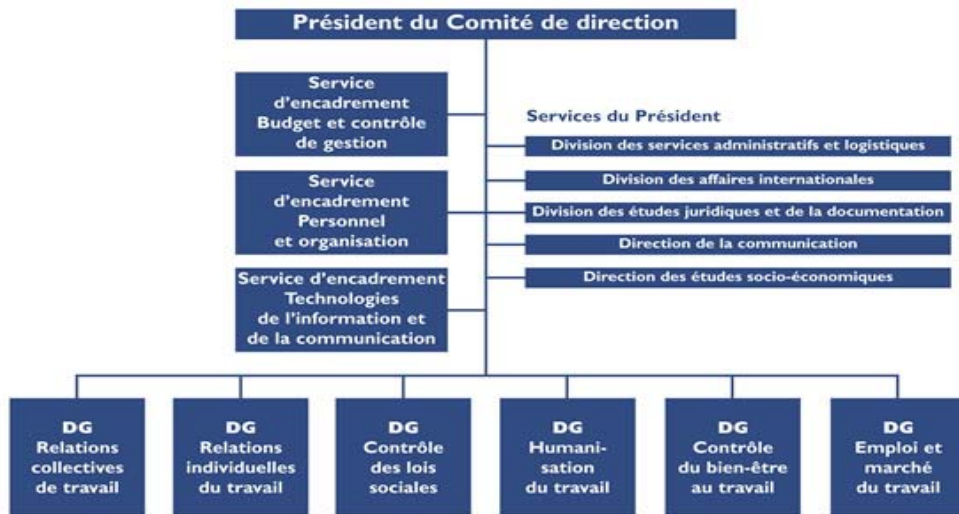
Parmi ses missions, on compte la préparation, la promotion et l'exécution de la politique en matière d'égalité ; le contrôle de l'exécution des lignes politiques relatives au bien-être, à l'emploi et à l'égalité ; la sensibilisation des acteurs économiques et sociaux, etc.

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 de travail collectives par la concertation permanente entre les partenaires sociaux, etc.

L'organigramme ci-après permet de situer la Direction générale Humanisation du travail au sein du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale :



2.2. Professionnalisation des tâches et des valeurs

Entre septembre 2004 et février 2005, l'équipe du Fonds de l'expérience professionnelle était au complet, relativement au cadre budgétaire prévu pour le personnel : 1 coordinateur, 2 développeurs de projets (travail de sensibilisation, de soutien et d'accompagnement des entreprises pour la mise en place d'un projet), 2 gestionnaires de dossiers (analyse des demandes de subventions), 1 secrétaire-comptable (soutien administratif).

La diversité a été mise en avant avec une répartition équilibrée entre les classes d'âge, le genre (H/F), le rôle linguistique, le bagage théorique (psychologie, sociologie, sciences sociales, secrétariat) et pratique (expérience du secteur privé/expérience de la fonction publique).

En septembre 2007, l'équipe a été renforcée par le recrutement d'un expert-ergonome qui, le cas échéant, soutient aussi bien les développeurs de projets que les gestionnaires de dossiers, notamment pour les avis à remettre au sujet des projets qui présentent un caractère ergonomique.

Avec l'augmentation du nombre de demandes de subventions, la complexité grandissante des projets développés au sein des entreprises, le flux croissant des demandes d'informations et, de manière globale, l'intérêt grandissant du public pour nos activités, il est apparu nécessaire de professionnaliser davantage le traitement des données, la grille d'analyse des projets et l'organisation collective de travail. Une attention particulière a été portée quant aux critères objectifs (notamment sur les coûts à prendre en compte) dans le processus d'examen d'une demande, au-delà des critères d'accès à la subvention et des conditions d'octroi de celle-ci prescrits dans la réglementation.

Enfin, afin de renforcer l'adhésion des membres de l'équipe aux objectifs et valeurs du Fonds de l'expérience professionnelle, un team building a été organisé, en août et en décembre 2007.

Ce team-building s'est déroulé en deux phases ; la première (2 journées complètes) permettant de déterminer les éventuels obstacles/freins à la réalisation des objectifs et au travail en équipe et de proposer collectivement des pistes de solutions, la seconde phase (1/2 journée) permettant d'évaluer les efforts fournis par chacun et de ré-ajuster les propositions concrètes d'amélioration du travail.

2.3. Des moyens financiers

En 2007, un budget de 26 millions d'euros a été accumulé pour le Fonds de l'expérience professionnelle.

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 2007 :

	Engagement
Personnel	383.775,90 €
Frais de fonctionnement	47.586 €
Subventions	905.524,35 €

Les montants repris dans le tableau ci-dessus représentent les engagements pour l'année 2007. Ils peuvent donner une image « erronée » de ce que préfigure l'avenir.

En effet, le Fonds de l'expérience professionnelle se situe dans une logique de croissance. Compte tenu de la signature d'un protocole de collaboration en 2007, nous pouvons nous attendre à un "effet boule de neige" et une croissance du nombre des demandes de subvention. Les budgets pour les années à venir devront être estimés en tenant compte de cette croissance attendue et, dès lors, revus à la hausse. En outre, un certain nombre de projet, plus particulièrement les changements de fonction (voir chapitre 6) sont en lien avec le point 50 du « Pacte de solidarité entre les générations » : passage d'un métier lourd à un métier léger. Or, à l'avenir, il est demandé par les partenaires sociaux d'intervenir financièrement vis-à-vis de ces projets, ce qui nécessitera des moyens budgétaires en conséquence.

3. Communiquer auprès du public

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 2007, on dénombre de nombreuses demandes et questions relatives aux sujets suivants :

- brochures ;
- folders ;
- réglementation ;
- 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 des activités, le Fonds a également répondu à 10 questions parlementaires dont 2 en 2007. 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.

4. Promouvoir le Fonds et sensibiliser les entreprises

4.1. Outils promotionnels

Les outils promotionnels utilisés sont, en 2007, identiques à ceux développés jusqu'ici.

Toutefois, le matériel est constamment mis à jour sous la forme de présentations PowerPoint, de fardes d'information avec les liste 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 :

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

Le matériel est disponible dans les deux langues nationales. Le folder existe également en allemand.

Comme en 2006, le film de promotion (dans quatre langues) a été diffusé à plusieurs reprises en 2007 lors de différentes présentations.

Compte tenu de la nouvelle réglementation en vigueur, le site www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be est constamment 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.

Au total, 8 articles de presse ont été rédigés et 5 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 émission télévisée sur la thématique des travailleurs âgés.

Le tableau ci-dessous offre une vision détaillée de la visibilité médiatique en 2007 :

2007	ORGANISME	LANGUE	MEDIUM
1	NAV-B-CNAC	NL	"De Bouw, ons werk, ons leven" Presse écrite
2	Meuse Condroz Hesbaye	FR	Presse écrite
3	Het Belang van Limburg	NL	"Ervaringsfonds groot succes" Presse écrite
4	FEDIS	NL	"Ervaringsfonds - De ervaring van Aveve" Presse d'entreprise
5	RTBF	FR	Opinion publique Télévision
6	Plus Magazine	NL	Presse écrite
7	Seniorennet.be	NL	"De startpagina voor senioren: de actieve 50-plussers" Presse on-line
8	WerkWaardig (Tijdschrift van Amfion, de koepel van beschutte en sociale werkplaatsen)	NL	Dossier: "Leeftijdsbewust personeelsbeleid" Presse écrite
9	Encart Nieuwsbrief	NL	Presse écrite
10	Agence Bruxelloise pour l'Entreprise	NL/FR	Presse on-line www.ecosubsibru.be
11	Ascento - Human Capital Services	NL/FR	Presse on-line www.ascento.be
12	Le Soir - Références	FR	« Rester heureux au travail après 50 ans: fidèles et compétents » Presse écrite
13	HR Today	NL	"Studie : oudere werknemers zijn trouw aan hun bedrijf" Presse on-line
14	Trends.be	NL	"Vlaamse werkzaamheidsgraad stijgt verder" Presse on-line

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* en question de procéder aux éventuels ré-ajustements nécessaires.

4.2. 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.

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 2007, on enregistre 130 visites d'entreprise et 64 visites auprès du public intermédiaire³. A cela s'ajoutent 19 visites auprès des secteurs.

Toutes ces démarches ont permis d'atteindre, approximativement, 1000 personnes (rencontrées / contactées).

³ 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.

5. Collaborer avec les secteurs d'activités

Une réglementation qui permet de travailler à une plus grande et plus large échelle et donc également avec plus de bases scientifiques, tiendra plus compte de l'aspiration d'augmenter le taux d'emploi des travailleurs âgés. L'arrêté royal du 1^{er} juillet 2006 permet aux secteurs de collaborer activement avec le Fonds de l'expérience professionnelle. En impliquant les secteurs, on tente d'obtenir un effet de levier. Les objectifs visés et les moyens nécessaires sont convenus dans un protocole de collaboration qui implique une nouvelle forme de collaboration. Les protocoles de collaboration peuvent être conclus avec un fonds de sécurité d'existence ou un centre de formation paritaire sous la forme d'une ASBL qui représente le secteur.

Les modifications passent par les changements de mentalité qu'on ne peut réaliser que grâce à la sensibilisation. C'est pourquoi un fort accent est mis sur les *actions de sensibilisation et de promotion*. Il va de soi qu'il est préférable que cela se fasse à grande échelle. Pour ce faire, les secteurs sont les mieux placés pour entrer en ligne de compte. C'est pourquoi les instances mentionnées ci-dessus peuvent bénéficier d'un soutien pour les actions de sensibilisation et de promotion. Ces actions doivent au final déboucher sur une demande de subvention auprès du Fonds de l'expérience professionnelle des employeurs. Les secteurs peuvent également recevoir un soutien du Fonds de l'expérience professionnelle pour développer les instruments mentionnés plus haut ou les rendre spécifiques à un secteur. L'application de mesures qui permettent de passer d'un système de travail de nuit en équipes à un système de travail de jour, conformément à la CCT n°46, peut également être subventionnée par secteur.

En bref, les secteurs peuvent obtenir un soutien du Fonds de l'expérience professionnelle pour

1. l'organisation de campagnes de sensibilisation ;
2. le développement ou l'adaptation au secteur d'un instrument, d'une méthode de diagnostic ;
3. le financement de la différence de salaire lors du passage d'un système de travail de nuit en équipes à un travail de jour, conformément à la CCT n°46.

A cet effet, un *protocole de collaboration* est rédigé avec les secteurs. A l'inverse d'une demande de subvention, un protocole est un document qui doit être signé tant par le ministre que par le demandeur. C'est le résultat d'un dialogue. Un accord est conclu sur les objectifs à atteindre et sur les moyens (subventions) qui y seront consacrés. Cela se fait en cinq étapes :

1. établir la situation propre au secteur en rapport avec le vieillissement ;
2. déterminer ce que vise le protocole (l'objectif) ;
3. décrire comment on y travaillera. Il s'agit finalement d'une description en détail des (d'une des trois) actions qui seront entreprises par le secteur ;
4. décrire les moyens nécessaires ;
5. établir les résultats à obtenir, liés à la subvention.

Déjà auparavant, le Fonds de l'expérience professionnelle a entretenu de bons contacts avec les organisations du marché du travail et de nombreuses instances paritaires.

En 2007, ces contacts ont été poursuivis et ont débouché sur un premier protocole de collaboration signé avec le Vormingsfonds Gezinszorg Vlaamse Gemeenschap de la commission paritaire 318.01. Le but est que, via ce protocole de collaboration, 2 000 des 4 000 travailleurs de plus de 45 ans employés ressentent une action positive ou plus.

Des contacts avec d'autres secteurs sont constamment poursuivis, en vue d'une collaboration formelle scellée par un protocole de collaboration à l'avenir. De la sorte, des actions positives toucheront des milliers de travailleurs sur le lieu de travail.

Un aperçu des contacts avec les secteurs jusqu'à présent :

Instance	CP
AGORIA	105, 111, 111.03, 209, 218, 219, 224
APEF asbl Fonds Sociaux	305.02, 318.02, 319.02, 327.02, 329.02
SFV / FST (Transport)	140.04, .08, .09
IPV / IFP (Voedingsnijverheid)	118, 220
FBZ / NAVB / FVB (Bouw)	124
FEDIS (Distributie)	119, 149, 201, 202, 302, 311, 312, 321
Cobot /Cefret (Textiel)	120, 214
OCH/ CFB (Hout)	126
Cevora (bedienden)	218
IVOC (confectie en textielverzorging)	109, 110, 215
Logos (intern. Handel, transport, vervoer)	226

6. Analyser les demandes de subvention et subventionner les projets

6.1. Tendances lourdes

En 2007, le Fonds de l'expérience professionnelle a enregistré 120 demandes de subvention. Ces demandes ont concerné, au total, 1.426 travailleurs.

Sur les demandes traitées en 2007, environ 80 % d'entre-elles ont été approuvées.

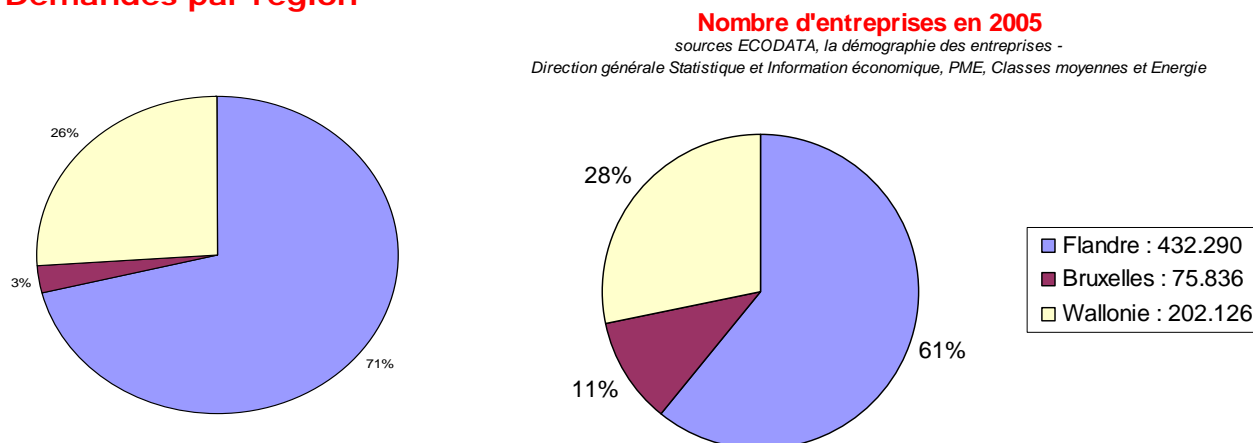
En 2007, les entreprises et les secteurs ont dû s'adapter à la nouvelle législation.

Les données reprises dans ce rapport sont plus homogènes que dans le rapport 2006 dans la mesure où elles concernent une année de travail impliquant une seule réglementation (AR du 01/07/2006). 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.

6.2. Répartition par région/secteur/taille d'entreprise

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 par région (Bruxelles : 11 % – Flandre : 61 % – Wallonie : 28 %) permet de visualiser l'implication équitable de celles-ci.

Demands par région

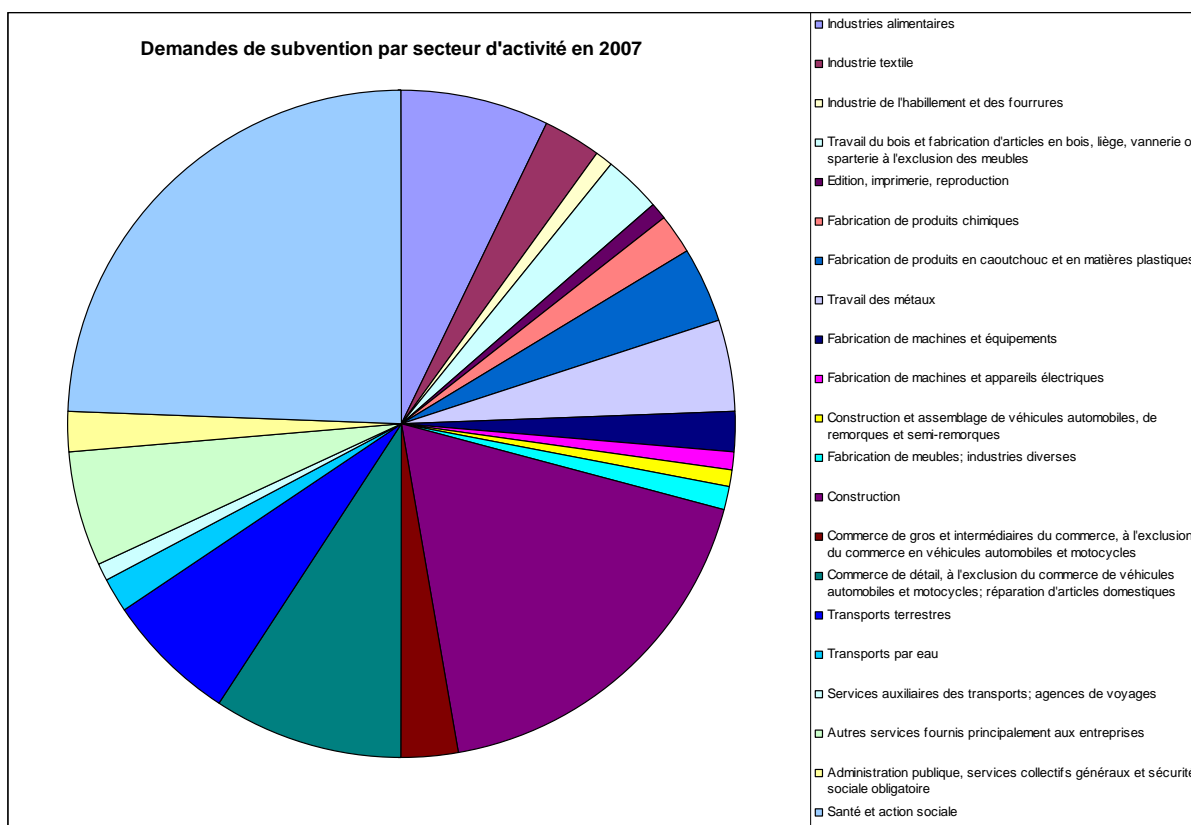


Les demandes de subvention du Fonds de l'expérience professionnelle reçues en 2007 concernent, comme en 2006, pratiquement tous les secteurs. Par ordre de représentation significative en terme de pourcentage dans les demandes de subvention du Fonds de l'expérience professionnelle, on identifie les secteurs suivants :

- les soins de santé et l'action sociale ont introduit 25% du nombre total des demandes ;
- 18% des demandes proviennent du secteur de la construction ;
- le commerce de détail : 9 % ;
- le secteur de la fabrication de nourriture et boissons : 7 % ;
- le secteur du transport sur terre : 6 % ;
- le secteur de la métallurgie a introduit 5% des demandes.

En comparaison avec 2006, les « tendances lourdes » restent identiques. Les secteurs des soins de santé et de la construction représentent les 2 secteurs les plus actifs vis-à-vis du Fonds de l'expérience professionnelle. Ceci s'explique par la forte pénibilité – physique et psychosociale – au travail dans ces secteurs. Il est important de souligner l'effort permanent réalisé par les développeurs pour sensibiliser 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.

Le schéma qui suit donne une vue complète des secteurs qui se sont impliqués en 2007 dans des projets introduits auprès du Fonds de l'expérience professionnelle :

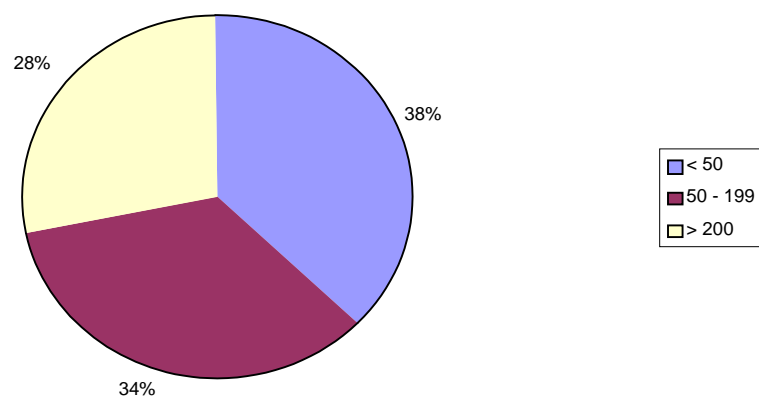


Au-delà de l'approche sectorielle, la répartition par taille d'entreprise est intéressante dans la mesure où elle indique le degré de participation des petites entreprises.

Si le Fonds de l'expérience professionnelle génère des demandes de subvention dans des entreprises de toute taille, du moins exprimé en « nombre de travailleurs », la majorité relative des demandes de subvention (38%) provient cependant des entreprises *de moins de 50 travailleurs*.

L'illustration suivante représente les demandes de subvention parvenues en 2007, selon la taille des entreprises.

Demande de subvention selon la taille d'entreprise (AR 010706)



6.3. Les projets

Le Fonds de l'expérience professionnelle veille à *la promotion des possibilités de travail, la qualité des conditions de travail ou l'organisation du travail des travailleurs âgés*.

La réglementation entend par adaptation des conditions de travail ou de l'organisation du travail une adaptation concrète en vue d'une amélioration durable des conditions de travail ou de l'organisation du travail.

Un « **projet Fonds de l'expérience professionnelle** » est ce qui se produit dans une entreprise en vue d'accomplir une adaptation durable des conditions de travail ou de l'organisation du travail. Ce projet est décrit dans une demande de subvention. Le fait qu'il y ait un début et une fin est propre au « projet ». Et ce, contrairement au changement durable décrit ci-dessus.

Le Fonds de l'expérience professionnelle subventionne les coûts liés aux actions concrètes menées lors du processus de modification (voir à ce sujet le schéma en annexe 2).

Le plus souvent, ce sont des modifications concrètes qui se produisent dans différents contextes de travail. Les différentes situations sur le lieu de travail sont également décrites à chaque fois de sorte de pouvoir en tenir compte dans les avis.

Une analyse du contenu des projets traités en 2007 permet de distinguer quatre types principaux de projets d'amélioration :

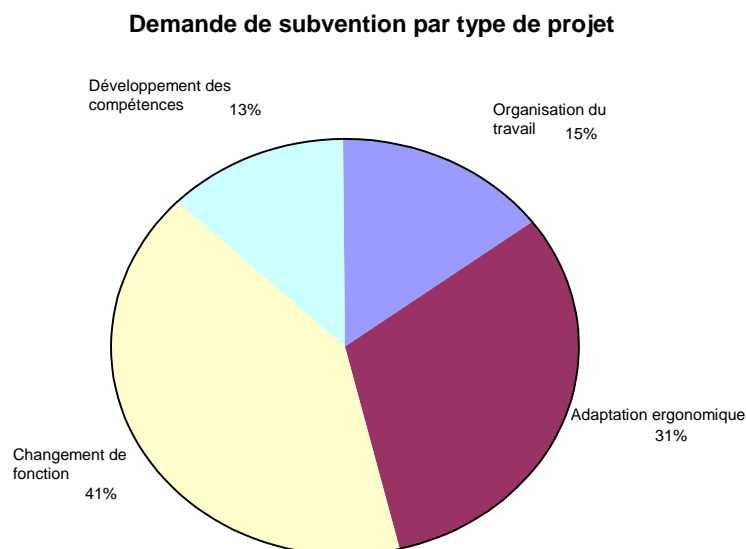
- 41 % concernent un *changement de fonction* ;
- 31 % concernent des *adaptations de type ergonomique* ;
- 15 % concernent une *modification de l'organisation du travail* ;
- 13 % concernent un *développement des compétences*.

Les projets sont de nature préventive mais aussi de nature curative (pour autant que le problème puisse être abordé directement).

Certains projets sont une combinaison des types cités ci-dessus. Etant donné que ces demandes de subvention ont été définies à partir d'un problème, les moyens utilisés et mis en œuvre pour les résoudre peuvent également être l'objet de combinaison.

Les moyens mis en œuvre sont la plupart du temps de nature (RH) individuelle : adapter l'organisation du travail, donner un accompagnement (psychosocial), une formation,...

Le schéma ci-après permet de visualiser la répartition des types de projets en 2007. Les tendances restent identiques à 2006.



La plupart des demandes comprennent des **changements de fonction**, qui ont diverses origines. Dans un premier temps, la transition vers une fonction plus légère peut soulager certains travailleurs expérimentés qui ont le sentiment que leur fonction est « lourde » à assumer. Dans ce cas, la fonction plus « légère » peut concerner l'aspect physique (ex. : certains jobs en tant qu'ouvrier) ainsi que la charge psychosociale (ex. : certaines responsabilités commerciales ou des vendeurs). 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. Au sein d'une organisation, un travailleur expérimenté cumule souvent de façon inconsciente beaucoup de connaissances et de travail en réseau qui ne sont décrits nulle part⁴. De ce fait, il entre dans un cercle vicieux d'« être demandé » (de par son réseau et ses connaissances acquises). Cela peut mener à une situation de « *goulot d'étranglement* ». Enfin, les changements de fonction sont également effectués pour renouveler la motivation et briser la monotonie qui s'installe après de nombreuses années passées au même poste de travail.

Les **améliorations ergonomiques**⁵ concernent une adaptation du poste de travail ou de la situation de travail visant une diminution des contraintes physiques pour le travailleur. Ce la se traduit, *in fine*, par une meilleure position du corps, une disposition plus adéquate d'outils de commandes, etc.

Une **modification de l'organisation du travail** concerne le changement du temps de travail ou du lieu de travail. L'évolution d'un temps plein vers un mi-temps ou un quatre cinquième en est un bon exemple.

Un **développement des compétences** a souvent un rapport avec un environnement de travail rapidement changeant ou exigeant : introduction de nouvelles technologies, émergence de nouveaux styles de management, collaboration avec d'autres générations, confrontation à des situations douloureuses (ex. : dans le milieu hospitalier), etc. Ces projets s'inscrivent en droite ligne avec la philosophie développée par la théorie de l'équilibre entre le travailleur et l'environnement de travail (voir annexe 3). 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.

Instruments de mesure et outils de diagnostics

Entrée en vigueur fin 2006, la nouvelle réglementation permet aussi aux entreprises d'être subventionnées en contrepartie de l'utilisation d'instruments et d'outils (cf. infra).

⁴ Cette situation est appelée « *tacit knowledge* » dans la littérature anglo-saxonne

⁵ Le courant ergonomique francophone parle d'ergonomie physique, cognitive et organisationnelle. Un projet visant la diminution de la charge mentale peut donc être caractérisé de type ergonomique aux yeux de ce courant. Concrètement, cela peut se traduire par des formations continues, des recyclages, un accompagnement sur le lieu de travail, des formations en assertivité avec pour objectif de faciliter la prise de décision, le traitement de l'information, etc.

Aussi, après une année effective, l'impact de ces nouvelles dispositions n'est pas encore suffisamment significatif pour tirer des conclusions pertinentes. Toutefois, on peut souligner, à titre indicatif, le fait que 15 entreprises ont eu recours à un instrument de mesure des facultés de travail et 21 entreprises ont eu recours à un outil de diagnostic des éléments de l'environnement de travail à améliorer.

6.4. Paiement des subventions

Sur l'année 2007, le Fonds de l'expérience professionnelle a effectué 80 paiements pour un montant total de 474.768,50 €, ce qui revient à 5.935 € par projet (à titre indicatif, à 1.384 € par travailleur)⁶.

Pour les projets approuvés en 2007 (certains projets ont été introduits en 2006), nous obtenons une valeur totale de 929.622 € répartie sur 137 projets. Cela donne une moyenne de 6.785,5 € par projet.

⁶ Il faut être très prudent avec ce chiffre car le nombre élevé des travailleurs concernés par unité de projet dans certaines demandes biaise l'analyse qui vise à déterminer le montant alloué par unité de travailleur.

7. Evaluer le fonctionnement et l'impact du Fonds

L'administration a pris la décision, fin 2007, de lancer en 2008 un appel d'offre visant à sélectionner un opérateur extérieur dont la mission sera d'évaluer le Fonds de l'expérience professionnelle, tant au niveau de son fonctionnement interne qu'au niveau de la qualité des projets menés par les entreprises et la satisfaction de ces dernières.

Cette évaluation sera une évaluation intermédiaire en ce sens qu'elle analysera, en cours de programmation et de manière critique, les réalisations et les premiers résultats du projet ainsi que ses conditions de mise en œuvre.

Un éclairage externe semble utile pour l'analyse des réalisations dans leur contexte, l'observation de la mobilisation des acteurs, l'estimation anticipée des effets déjà obtenus ou prévisibles. En outre, cet éclairage peut également avoir pour objectif de repérer les bonnes pratiques, les pratiques innovantes et les attentes des entreprises.

Cette analyse constituera un outil destiné à améliorer la qualité et la pertinence du projet en permettant, par ses conclusions, de réajuster la stratégie mise en place en vue d'atteindre des objectifs bien déterminés.

Cette évaluation, menée par un opérateur extérieur et complémentaire à celles déjà réalisées en interne (notamment celle qui a débouché sur la rédaction d'une nouvelle réglementation), constituera un gage d'objectivité et d'indépendance permettant, le cas échéant, de corriger voire de modifier certains aspects du fonctionnement global du Fonds de l'expérience professionnelle.

De plus, cette évaluation permettra d'évaluer l'impact des activités du Fonds de l'expérience professionnelle sur l'emploi des 45 ans et plus.

Conclusions

Mobilisation de nombreux acteurs

Poursuivant des objectifs bien identifiés d'amélioration des conditions de travail, de l'organisation du travail et des possibilités d'emploi des travailleurs âgés de 45 ans et plus issus du secteur privé, sensibilisant les acteurs du monde du travail à la problématique du vieillissement au travail en apportant une expertise en la matière auprès des entreprises, veillant à l'amélioration de la réglementation existante, le Fonds de l'expérience professionnelle entend continuer son action et mener son projet dans les années à venir avec le même enthousiasme et la même détermination que ceux qui l'animent depuis le début des activités en septembre 2004.

De concert avec le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale et plus particulièrement la Direction générale Humanisation du travail, avec d'autres administrations concernées de près ou de loin par la problématique, avec la cellule stratégique, les partenaires sociaux, les parlementaires, les entreprises et les travailleurs, l'action du Fonds s'inscrit dans un contexte international de vieillissement démographique annoncé avec la nécessité énoncée de relever le taux d'emploi des « travailleurs âgés ».

L'année 2007 a été marquée par un certain nombre d'événements et projets internationaux qui concourent à la sensibilisation de la problématique, notamment sur les questions de sécurité et santé au travail. Ainsi, la stratégie communautaire européenne 2007-2012 pour la santé et la sécurité au travail en constitue un exemple.

Citons également la campagne de l'Agence européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail qui a attiré l'attention sur "l'appareil locomoteur" du travailleur, une campagne qui s'est déclinée selon un slogan éloquent : *"Allégez la charge !"*.

Tout comme les précédentes éditions, *"Halte au bruit !"* en 2005 sur les nuisances sonores et *"Débute en sécurité"* en 2006 sur les jeunes travailleurs, la Semaine européenne consiste en une campagne intensive qui débute au printemps et se poursuit avec la semaine européenne durant laquelle se déroulent des congrès et des sessions informatives à l'attention des employeurs, des travailleurs, des experts de la prévention au travail et des mandataires issus du monde politique.

De leur côté, l'Union européenne et l'OCDE ont à nouveau attiré l'attention sur ces questions, faisant du vieillissement de la population une question centrale des politiques à mener dans les années futures, avec le souci de réfléchir aux leviers d'action permettant d'infléchir la tendance au faible taux d'emploi des « travailleurs âgés ».

Au sein du SPF et de la Direction générale Humanisation du travail, on peut citer la mise en route de BeSWIC (*Belgian Safe Work Information Center*), le centre de connaissance belge sur le bien-être au travail.

Ce centre a été créé afin de faciliter l'accès à l'information concernant le bien-être au travail en la regroupant sur un site web digital commun.

Aujourd'hui, BeSWIC fait partie du réseau européen de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail et en constitue le point focal belge.

Par ailleurs, les travaux de la Division des normes sur le bien-être au travail marquent un pas important pour la réalisation du "Code sur le bien-être au travail". L'objectif est de codifier les divers arrêtés royaux qui existent déjà en matière de bien-être au travail et d'abroger en tout ou en partie le Règlement général pour la protection du travail (RGPT).

Enfin, certains projets du Fonds social européen (FSE) en lien avec les travailleurs âgés (notamment le projet CAPA)⁷ sont soutenus par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

Ces exemples témoignent, d'une part, de l'intérêt grandissant pour ces questions mais aussi, d'autre part, du fait que le Fonds de l'expérience professionnelle ne représente pas un acteur isolé dans le champ des politiques oeuvrant à la problématique des « travailleurs âgés » et à l'amélioration des conditions de travail au sens large.

Aussi, ce bref rappel de quelques événements majeurs suffit à démontrer la pertinence de l'action du Fonds de l'expérience professionnelle au sein de l'administration fédérale.

Elargir le champ d'action et soutenir les PME

L'année 2007 a été marquée par l'application d'une nouvelle réglementation.

Cette nouvelle réglementation a permis d'entamer des négociations avec les secteurs d'activités et la rédaction de protocoles de collaboration. Ainsi, si en 2007, la concrétisation d'un protocole de collaboration avec le secteur des soins à domicile en Flandre (4.000 travailleurs âgés de 45 ans et plus) a été menée à terme, avec pour objectif d'atteindre environ 2.000 travailleurs, d'autres contacts ont été menés avec les secteurs du bois et du textile. Avec la signature en 2008 de 3 protocoles (CP 214, CP 120, CP 126) avec ces 2 secteurs, qui compte un public cible (45 +) d'environ 19.000 travailleurs, environ 2.600 d'entre eux devraient pouvoir bénéficier, à moyen et long termes, de projets visant une amélioration de leurs conditions de travail.

On remarque ici les avancées significatives de la nouvelle réglementation qui permet de toucher un plus grand nombre de travailleurs. De plus, à la demande des partenaires sociaux lors de l'accord interprofessionnel 2005-2006, cette nouvelle réglementation permet également d'octroyer une compensation financière partielle de la prime attribuée aux travailleurs qui passent d'un régime de travail de nuit à un régime de travail de jour (article 5 de l'AR 01/07/2006).

La signature de protocoles de collaboration devrait s'accompagner de demandes relatives à ce point précis de la réglementation qui, à ce jour, ne fait toujours logiquement l'objet d'aucune demande.

⁷ CAPA est une étude qui vise à confronter l'imagerie mentale véhiculée au sujet des travailleurs en fin de carrière professionnelle à la littérature scientifique.

Par ailleurs, une approche statistique des demandes de subvention permet de pointer la présence importante de PME qui développent des projets. Ce constat est important dans la mesure où les PME sont parfois difficiles à atteindre et où les questions de prévention ne sont parfois pas leurs priorités.

Sensibiliser et diffuser les savoirs

Outre l'amélioration de la réglementation et le développement, sur le terrain, de nouveaux projets, l'équipe du Fonds s'est attelée à continuer un travail de sensibilisation de tous les acteurs concernés. Notons les contacts avancés, en 2007, avec les services externes de prévention et protection au travail (SEPP) qui sont actuellement en restructuration et qui voient la législation en la matière évoluer. Ils constituent des relais précieux pour le développement de projets à l'intérieur des entreprises.

Certes, malgré le petit nombre d'effectifs au sein de l'équipe, d'autres défis attendent le Fonds de l'expérience professionnelle.

Entre autres, il s'agira, en 2008, conjointement au paiement des subventions octroyées aux entreprises qui ont terminé leur(s) projet(s), de continuer à collaborer de manière optimale avec les partenaires institutionnels, avec les acteurs de terrain, et de renforcer ou consolider les collaborations avec le monde académique, notamment lors de la diffusion des savoirs *via* les colloques et journées d'études.

En outre, la diffusion des savoirs constitue une des missions du Fonds de l'expérience professionnelle. Cette diffusion ne doit pas se limiter aux échanges d'informations entre acteurs éclairés sur la question. La volonté, par exemple, de diffuser sur le site Internet du Fonds de l'expérience professionnelle les « bonnes pratiques » ou les « pratiques innovantes » s'inscrit dans ce souci d'apporter des solutions concrètes, précises et efficaces aux entreprises.

Evaluer pour améliorer le travail futur

Enfin, l'évaluation des activités qui sera mise en place par un opérateur extérieur apportera un éclairage pertinent sur les attentes des entreprises mais aussi sur la réglementation en vigueur et la manière de fonctionner en interne.

Si l'année 2007 a été marquée par la volonté d'impliquer les secteurs d'activités, les résultats et les effets positifs escomptés devraient, en 2008, être un facteur de mobilisation, de collaboration constructive et de synergies entre tous les acteurs oeuvrant à l'amélioration du bien-être au travail et des conditions de travail des travailleurs avançant en âge.

Le souhait des partenaires sociaux et les attentes légitimes du CNT vis-à-vis du soutien que le Fonds pourrait accorder aux projets permettant aux travailleurs de passer d'un « métier lourd » à un « métier léger » (cf. point 50 du « Pacte de solidarité entre les générations ») témoignent de cette volonté d'intensifier à l'avenir les activités du Fonds de l'expérience professionnelle.

Annexe 1

1° Projets approuvés

2° Projets désapprouvés : motifs

Adaptation ergonomique dans une P.M.E.

Une entreprise qui occupe six ouvriers et deux apprentis est active dans le secteur de la toiture-zingage-charpente-isolation.

Dans ce secteur, les conditions de travail sont pénibles : les travaux lourds sont le quotidien des travailleurs : déplacement de charge, approvisionnement des chantiers, évacuation des déblais....parfois avec des conditions météorologiques difficiles.

Les manipulations s'effectuent de façon manuelle ou avec l'aide d'un élévateur. Cette technique ne permet pas de déposer les matières premières à proximité du lieu d'utilisation.

La pénibilité se marque pour tous les travailleurs dont un âgé de 46 ans : les multiples déplacements entre le dépôt des matériaux et le chantier et la manipulation de charges lourdes entraînent fatigue et risques de troubles musculaires.

Le projet vise à améliorer la qualité du matériel de manutention. L'entreprise souhaite acquérir une grue télescopique (grue télescopique Böcker AHK 30/1400) permettant l'approvisionnement de chantiers, les évacuations diverses des chantiers. Ainsi, elle entend offrir une parfaite sécurité et surtout diminuer de façon importante les manipulations lourdes et fastidieuses.

Les objectifs sont les suivants : diminution des manipulations lourdes, amélioration substantielle des conditions de travail, diminution des risques d'accidents et des problèmes de santé, volonté d'améliorer les conditions de travail afin que les ouvriers poursuivent leur carrière et puissent continuer comme ils le font déjà à former et à transmettre leur savoir aux jeunes dans les meilleures conditions.

→ Pour 2007, ce type de projet a été subventionné pour un montant moyen de 6.000 €.

Adaptation ergonomique dans une grande entreprise

Une entreprise dont l'activité principale est la vente par correspondance de textiles (vêtement) mais aussi de mobilier de décoration et d'équipements (TV, magnétoscope, téléphonie...) a constaté chez certains ouvriers des problèmes de dos.

La pénibilité du travail est due aux positions debout avec un besoin fréquent de se pencher et des efforts physiques importants.

Le projet consiste en la réorganisation complète des rayonnages et chariots : étagères plus basses, boîtes plus accessibles et moins lourdes, chariot à fond élévateur pour éviter de se baisser. Concrètement, l'entreprise va procéder à l'installation de nouvelles étagères plus basses et plus accessibles pour le personnel, au remplacement des boîtes de stockage en carton actuelles par des boîtes plus légères, moins profondes, moins massives et donc plus maniables et accessibles

Les adaptations des chariots et la mise en place d'un fond élévateur automatique permettront de ne plus se baisser pour saisir les articles. Les chariots comporteront des rangements plus organisés et plus simples et plus ergonomiques.

Ce projet aboutira à l'amélioration du confort des salariés, à la suppression des maux de dos et, in fine, à un travail moins physique et moins fatiguant

Avec ce projet, l'entreprise souhaite améliorer les conditions de travail de ses travailleurs.

Pour les fonctions à pénibilité physique, une réflexion en interne a été menée afin de prévenir des problèmes musculaires, de dos, etc. Ce projet, qui vise des adaptations ergonomiques, présuppose d'un souci de l'entreprise de rendre plus confortables les conditions de travail à long terme.

→ Pour 2007, ce type de projet a été subventionné pour un montant moyen de 3.700 €.

Amélioration de l'organisation du travail dans une P.M.E.

Une entreprise de transport voit son offre s'étendre vers des services de stockage et de logistique à valeur ajoutée. Actuellement, elle dispose d'une flotte d'une trentaine de camions. Depuis peu, les activités de l'entreprise s'étendent à la Tunisie, ce qui a donc récemment compliqué le travail administratif.

Trois travailleurs sont impliqués par ce projet : le dispatcheur principal, un dispatcheur (ancien chauffeur avec 21 ans d'expérience dans l'entreprise) et un dispatcheur (30 ans d'expérience dans l'entreprise).

Le dispatcheur principal a souhaité travailler à mi-temps pour aménager sa fin de carrière. Il est actuellement occupé à d'autres tâches. Il était le collègue du dispatcheur et a été remplacé par l'ancien chauffeur qui souhaitait lui aussi avoir des horaires plus réguliers (les horaires des chauffeurs sont souvent très variables et le métier est particulièrement fatigant). Ce changement convient parfaitement au dispatcheur principal qui ne souhaite pas revenir à la situation antérieure.

Par contre, l'ancien chauffeur s'adapte difficilement à son nouveau poste de dispatcheur. Il a souvent besoin d'aide et fait régulièrement des erreurs. Cela a pour conséquence une perte de confiance en lui et un surcroît de travail pour l'autre dispatcheur.

L'initiative a la particularité d'être un complément à une modification des équipes qui a déjà eu lieu, ayant pour but d'améliorer les conditions de travail des employés et chauffeurs.

Le projet vise la formation du dispatcheur (ancien chauffeur) afin qu'il s'adapte mieux à sa nouvelle fonction. Cette formation est assurée par l'autre dispatcheur qui, en transférant ses compétences, verra sa charge de travail diminuée. Il s'agit ici d'une collaboration où les deux intervenants dispatcheurs trouvent un avantage.

Le projet s'étendra sur une durée de 12 mois.

Une réunion de lancement marque le démarrage du projet : présentation des différentes facettes du projet à l'ensemble des travailleurs concernés (objectifs, moyens, planning, ...). La formation s'étendra sur une année : passage en revue des différentes tâches qui seront attribuées, conseils, vérification des plannings, analyse de la méthode de travail et modifications éventuelles. Des réunions d'évaluation seront planifiées tout au long du projet ainsi qu'une réunion de clôture afin d'évaluer le projet.

L'objectif de ce projet est de maintenir l'amélioration des conditions de travail de l'ancien dispatcheur passé à mi-temps, d'améliorer les compétences du dispatcheur ancien chauffeur afin qu'il prenne pleinement possession de ses nouvelles fonctions, se sente valorisé et reprenne confiance en lui. Le projet vise également à améliorer la situation de l'autre dispatcheur afin de lui permettre de se concentrer sur son propre travail.

Globalement, l'entreprise entend améliorer l'ambiance de travail dans l'équipe et diminuer le niveau de stress et, finalement, garder les deux employés âgés le plus longtemps possible dans l'entreprise.

→ *Pour 2007, ce type de projet a été subventionné pour un montant moyen de 6.000 €.*

Organisation du travail dans une grande entreprise

L'entreprise a introduit sa première demande de subvention. Elle concerne un projet d'amélioration pour 7 travailleurs de plus de 45 ans.

Avant l'exécution du projet d'amélioration, la stratégie Sobane est appliquée sous la direction du conseiller en prévention-médecin du travail.

7 chefs de travaux et moniteurs, entre 46 et 54 ans, doivent supporter beaucoup de pression. D'une part, elle vient des clients (concernant les problèmes de production), d'autre part les « collaborateurs du groupe cible » (= travailleurs sur le lieu de travail) demandent beaucoup d'attention lors de leur accompagnement. Ces deux facteurs entraînent une trop grande demande des travailleurs concernés. La situation ne leur permet pas d'installer une bonne organisation du travail et mène souvent au burnout et à un départ anticipé.

Afin d'éliminer leur situation de travail difficile, les tâches des chefs de travaux ont été partiellement réarrangées. Par le biais de formation et de soutien, des outils sont donnés pour améliorer leurs capacités de management, avec principalement une attention pour l'organisation du travail. De la sorte, ils peuvent s'arrêter sur leurs responsabilités et il est possible d'agir sur les problèmes concrets sur le lieu de travail.

Ensuite, on veut créer une meilleure structure d'organisation dans le milieu de la production à l'aide d'une méthode (sélectionner, structurer, nettoyer, standardiser, résister) avec des audits intermédiaires et l'introduction du Lean Manufacturing.

Cela doit mener à une gestion du temps plus efficace pour la personne concernée, lui laissant du temps pour mieux accompagner les collaborateurs du groupe cible et l'équilibre personne-travail est rétabli.

→ *Ce type de projet a reçu en 2007 une subvention moyenne de 7.500 €.*

Développement de compétences dans une PME

Une garderie a introduit sa première demande de subvention. Elle concernait un projet d'amélioration pour 8 travailleurs de 45 ans et plus.

Ce projet se composait de quatre parties : l'application de Déparis (Sobane) par le conseiller en prévention et trois améliorations effectuées l'une après l'autre qui concernent soit tous les travailleurs âgés mentionnés (entre 45 et 61 ans), soit une partie d'entre eux. Dans cette analyse, les problématiques sont sommairement exposées, après quoi les solutions entreprises sont abordées.

1/ Six des plus de 45 ans n'ont aucune connaissance informatique. À terme, cela engendre des problèmes de communication, étant donné que les jeunes parents traitent de plus en plus leurs affaires via l'ordinateur. Les travailleurs âgés doivent systématiquement transmettre leurs tâches informatiques aux jeunes collègues, ce qui mène à une incertitude.
2/ Tous les travailleurs âgés souffrent de lombalgies. Elles proviennent d'une part du fait de soulever les enfants et d'autre part de l'utilisation de matériels qui ne sont pas adaptés ergonomiquement (tels que des chaises et des tables trop basses, des charrettes de service,

des petites grilles de sécurité, des fermetures). Par conséquent, ils prennent constamment des poses lourdes pour travailler.

3/ Madame Smeets et madame Christiaens sont dirigeantes. Elles effectuent principalement un travail sur ordinateur et ont de ce fait des problèmes de vue, dans la nuque, les épaules et les poignets à cause d'une mauvaise position assise. De plus, la charge de travail est trop élevée en raison d'une nouvelle CCT, étant donné que l'emploi de remplacement est encore difficile à organiser.

1/ Un plan d'action est établi pour permettre aux personnes intéressées d'acquérir des connaissances de base sur le travail avec un ordinateur durant les heures de travail. Ces compétences leur sont enseignées en petits groupes de trois. Pendant cette période d'apprentissage, chaque travailleur concerné est en outre accompagné d'un jeune travailleur et d'un dirigeant. Cette formation permettra aux travailleurs de se défendre et améliorera la communication avec leurs jeunes collègues.

2/ Une journée d'étude est organisée pour toutes les personnes concernées sur les techniques de levage et de soulèvement. En outre, une brochure spécifique au travail est diffusée parmi le personnel et des pictogrammes sont appliqués aux endroits où l'on doit faire attention à sa position. Enfin, un certain nombre d'adaptations ergonomiques sont effectuées (des petites marches pour les tables à langer de sorte que les grands enfants ne doivent pas être soulevés ; des charrettes de service adaptées à la hauteur de travail idéale ; une petite grille de sécurité sur roues qui ne doit plus être soulevée ; de grands manches munies de pinces pour rassembler le petit matériel de jeu de sorte que l'on ne doive plus se baisser).

3/ Pour les deux responsables, on investit dans un écran, un tapis de souris et un repose-pieds ergonomiques. De plus, un autre travailleur âgé est réorienté pour effectuer un travail administratif simple quelques heures par mois. Pour ce faire, il reçoit une formation et est coaché durant les premiers mois. Le but est l'exécution autonome d'un certain nombre de tâches administratives qui étaient auparavant effectuées par les dirigeants.

→ *Ce type de projet a obtenu en 2007 une subvention moyenne de 6.700 €.*

Développement de compétences dans une grande entreprise

L'entreprise a introduit une demande de subvention qui concerne 20 travailleurs de 45 ans et plus pour un projet d'amélioration.

Il ressort d'un projet d'étude que les personnes intéressées se sentent fortement sous-estimées et contrôlées par les contrôleurs de qualité. Les causes se situent dans un manque de valorisation du fonctionnement, valorisation par les jeunes collègues, manque d'équipement matériel.

Il y a donc tant une charge psychosociale que physique pour les personnes concernées. Cinq des travailleurs concernés élaboreront ensemble un manuel qui peut être utilisé pour former les nouveaux collaborateurs. Pour les collaborateurs déjà en service, ce même manuel sera utilisé par les contrôleurs de qualité.

Des discussions de fonction seront menées pour donner aux personnes concernées la reconnaissance pour leurs prestations.

Le rôle des contrôleurs de qualité est adaptée en concertation et une formation est planifiée sur le feedback sans contrôle.

Pour rapprocher les générations, des réunions de travail sont régulièrement organisées dès à présent à intervalles réguliers.

Toutes ces actions contribueront à un climat psychosocial amélioré.

En ce qui concerne la charge physique, un certain nombre d'améliorations ergonomiques sont effectuées : manches télescopiques pour le nettoyage, sacs de cycliste pour le

rangement de leurs matériels (la plupart viennent travailler à vélo), un système de pompe pour passer l'aspirateur.

→ *Ce type de projet a reçu en 2007 une subvention moyenne de 7.000 €.*

Changement de fonction dans une P.M.E.

Une « maison d'enfants » a développé un projet pédagogique. Cette dénomination est adoptée par l'O.N.E. pour une crèche privée. Elle est non subsidiée mais contrôlée par l'O.N.E.. Parmi les exigences de l'O.N.E. figure notamment celle de la qualité tant du point de vue de l'encadrement de la crèche que de l'accueil vis-à-vis des parents.

Une chef de service cumule un nombre important de tâches vu son expérience et ses compétences. Le cumul se justifiait lors de la création de l'entreprise, mais la croissance d'activités a augmenté considérablement la quantité de travail et la chef de service éprouve des difficultés à gérer toutes ses tâches (stress important).

Le projet vise l'allègement de la charge de travail en permettant un transfert de compétences vers d'autres employées de la maison d'enfants. Ce transfert s'effectuera sur une durée de 12 mois.

Une réunion de lancement du projet permettra l'élaboration pragmatique du transfert de compétences (alimentation et organisation du travail, santé/étude de cas, contacts avec les parents, gestion administrative globale de la maison d'enfants). Des réunions mensuelles de suivi auront lieu et une évaluation globale ponctuera le projet.

Au terme du projet, la chef de service aura un droit de regard sur l'ensemble des activités mais ne prendra plus en charge, seule, que certaines activités bien identifiées qu'elle maîtrise dont, par exemple, la mise en place des procédures qualité exigées par l'O.N.E. ;

Ce projet permettra un allègement de la charge de travail, une diminution du stress, une meilleure répartition des tâches, une meilleure organisation du travail et enfin un meilleur équilibre de vie pour la chef de service.

→ *Pour 2007, ce type de projet a été subventionné pour un montant moyen de 7.000 €.*

Changement de fonction dans une entreprise

L'entreprise a introduit une demande de subvention qui concerne 80 travailleurs de 45 ans et plus pour un projet d'amélioration.

L'étude qui a été menée au printemps 2006 débouche sur un projet d'amélioration. L'entreprise compte plus de 3 000 collaborateurs. De nombreux membres du personnel ressentent des difficultés physiques et émotionnelles dans la fonction d'aide familiale. Cela se présente principalement au début et à la fin de la carrière. Pour les plus de 45 ans dans cette demande de subvention, ces problèmes règnent dans leur travail.

Pour contrecarrer le nivellement et la routine dans leur travail et leur offrir un nouveau défi dans l'organisation, leur fonction est revalorisée. Elles sont toutes dans le même travail

depuis le début de leur carrière et se retrouvent dans une spirale descendante. Avec un enrichissement de la fonction, il est possible de remédier à cette problématique.

Dans leur nouvelle tâche en tant que coach, le travail physique diminue et elles ont plus de temps pour l'accompagnement des jeunes (qui sont également confrontées au stress). Les travailleurs concernés interviendront en tant que coach auprès des jeunes et leur enseigneront leurs connaissances « tacites » implicites qui font de la profession d'aide familiale ce qu'elle est. Ces aspects ne sont pas à enfermer dans un cours théorique.

Pour transmettre ces compétences, différentes techniques de coaching sont enseignées aux personnes concernées. La formation dure 5 jours et est répartie sur 5 semaines. Après la formation, les personnes concernées interviennent en tant que coach et elles exécuteront régulièrement cette tâche en plus de leurs tâches actuelles d'aide familiale. Chaque personne accomplira 2 missions de coaching avec une jeune, réparties sur 2 années après la formation. À cela s'ajoutent également deux moments de suivi par le responsable du secteur.

→ *Ce type de projet a reçu en 2007 une subvention moyenne de 9.500 €.*

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 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

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

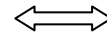
Intervention financière du Fonds

A'

Situation de travail
Conditions/organisation de travail
améliorées ?

Moyens/solutions

PROJET



METHODE / ACTION

DESCRIPTIF

Changement de fonction



Analyse du poste
de travail

Avis circonstancié du
Conseiller en
Prévention

Enrichissement des tâches

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
...

Diminution des tâches

Modification de
l'organisation du travail

Adaptation ergonomique

“Workability”
“Facultés de travail”

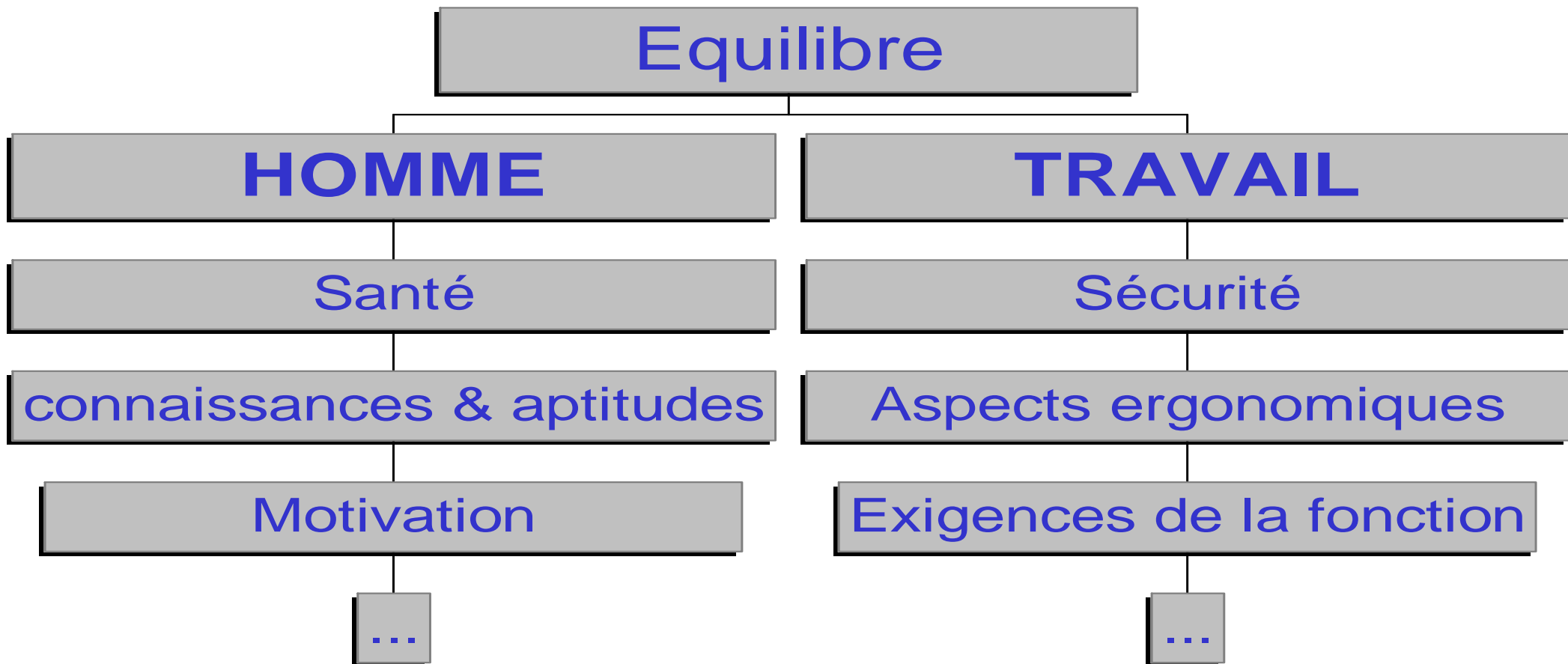


Table des matières

INTRODUCTION.....	2
1. AGIR DANS UN CADRE CONTEXTUEL ET INSTITUTIONNEL EN EVOLUTION.....	4
1.1. MISE EN CONTEXTE.....	4
1.3. DES OBJECTIFS ETOFFES.....	7
2. DYNAMISER UNE EQUIPE ET AMELIORER LE FONCTIONNEMENT INTERNE.....	8
2.1. UNE EQUIPE ACTIVE AU SEIN D'UNE ADMINISTRATION FEDERALE	8
2.2. PROFESSIONNALISATION DES TACHES ET DES VALEURS.....	9
2.3. DES MOYENS FINANCIERS.....	10
3. COMMUNIQUER AUPRES DU PUBLIC.....	11
4. PROMOUVOIR LE FONDS ET SENSIBILISER LES ENTREPRISES... ..	12
4.1. OUTILS PROMOTIONNELS.....	12
4.2. SENSIBILISATION.....	14
5. COLLABORER AVEC LES SECTEURS D'ACTIVITES.....	15
6. ANALYSER LES DEMANDES DE SUBVENTION ET SUBVENTIONNER LES PROJETS	17
6.1. TENDANCES LOURDES.....	17
6.2. REPARTITION PAR REGION/SECTEUR/TAILLE D'ENTREPRISE.....	17
6.3. LES PROJETS	19
6.4. PAIEMENT DES SUBVENTIONS.....	22
7. EVALUER LE FONCTIONNEMENT ET L'IMPACT DU FONDS	23
CONCLUSIONS	24
MOBILISATION DE NOMBREUX ACTEURS.....	24
ELARGIR LE CHAMP D'ACTION ET SOUTENIR LES PME.....	25
SENSIBILISER ET DIFFUSER LES SAVOIRS.....	26
EVALUER POUR AMELIORER LE TRAVAIL FUTUR.....	26
ANNEXE 1	27
ANNEXE 2.....	35
ANNEXE 3.....	36
TABLE DES MATIERES.....	37