

**SPF Emploi, Travail et Concertation sociale**

Direction Générale Humanisation du Travail

**LE FONDS DE L'EXPERIENCE  
PROFESSIONNELLE  
RAPPORT D'ACTIVITÉS 2009**

<b>Introduction .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Bref aperçu du Fonds de l'expérience professionnelle (apparition/ réglementation/ groupe).....</b>	<b>5</b>
<b>2. Mission : améliorer le lieu de travail .....</b>	<b>8</b>
A. Questionnaire sur les Facultés de travail VOW/QFT .....	10
B. Chemin vers le « travailleur âgé » .....	11
i. Informer .....	11
ii. Sensibiliser via les partenaires (intermédiaires) .....	14
iii. Sensibiliser via les secteurs grâce aux protocoles de collaboration. ....	15
iv. Développer des projets concrets sur le terrain .....	16
C. Projets des employeurs .....	17
i. Transmis en 2009 .....	17
ii. Approuvés par le Ministre .....	20
iii. Payés .....	25
D. Protocoles de collaboration.....	26
i. Introduction .....	26
ii. Protocoles sectoriels en cours.....	26
iii. Protocole sectoriel Vlaamse Gezinszorg .....	28
<b>3. Rapportage et évaluation externe .....</b>	<b>33</b>
<b>4. Regard sur l'avenir .....</b>	<b>35</b>
<b>ANNEXE : fiche synthétique descriptive des demandes avec avis positif .....</b>	<b>36</b>

## **INTRODUCTION**

### **2009 : à la veille de 2010, fin de l'agenda de Lisbonne**

L'emploi des travailleurs âgés est au centre de l'attention. C'est une des principales priorités en matière de politique économique et sociale. Ces priorités sont considérées comme des « défis » à venir en raison du vieillissement de la population et reposent sur les nombreuses recommandations d'organisations internationales telles que l'OCDE, la Banque mondiale et l'Union européenne. Celles-ci plaident de plus en plus pour le maintien au travail des « travailleurs âgés ».

Suite à la Stratégie européenne d'emploi (SEE), l'Union européenne a formulé un certain nombre d'objectifs quantitatifs qui devaient être réalisés pour 2010 (voir e.a. le sommet de Lisbonne en 2000). L'Union européenne a invité les Etats membres à mener une politique vigoureuse afin d'augmenter le taux d'emploi des « travailleurs âgés » et de prolonger la carrière. La Belgique a également visé cet objectif et le gouvernement fédéral a pris différentes initiatives dans ce sens. Le 5 septembre 2001, la « Loi visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs » et le « Fonds pour la promotion de la qualité des conditions de travail » ont été créés. Ce Fonds a été rebaptisé « Fonds de l'expérience professionnelle » en 2004.

L'agenda de Lisbonne court de 2000 à 2010. En 2000, l'idée était de « *faire évoluer l'Europe vers une économie de connaissance la plus dynamique et la plus compétitive au monde* ». Au fil du temps, il a semblé que l'on visait trop haut avec les objectifs. Il s'agit, en outre, par exemple, d'obtenir un pourcentage d'emploi moyen de 50% pour les travailleurs âgés de 55 à 64 ans et d'une augmentation progressive de 5 ans de l'âge moyen de sortie de l'activité professionnelle pour 2010<sup>1</sup>. Des 70% de la population qui devaient être au travail, il n'y avait en réalité que 69%.

La Commission européenne a proposé une nouvelle vision en mars 2010 : « Europe 2020 : A strategy for smart, sustainable and inclusive growth ». 2009 a correspondu, entres autres, avec la crise économique qui a remis en question de nombreuses évolutions positives. Nous avons été confrontés à une croissance économique plus lente, à un chômage plus élevé et à l'endettement. Simultanément, le monde a fait face à d'importants changements : globalisation, changement de climat et... vieillissement. Ce dernier point reste également à l'agenda de l'Europe pour la prochaine décennie.

---

<sup>1</sup> Les objectifs sont formulés pour l'Union dans son ensemble, pas pour chaque Etat membre séparément.

## Retour en arrière...

Opérationnel depuis fin 2004, le Fonds de l'expérience professionnelle soutient des projets visant à améliorer la qualité des conditions de travail ou l'organisation du travail des travailleurs âgés de 45 ans et plus. Le Fonds de l'expérience professionnelle apporte sa contribution afin de favoriser le bien-être au travail, principalement dans l'optique des « travailleurs âgés ».

Le Fonds est actif au sein de la Direction générale Humanisation du travail du Service public fédéral Emploi Travail et Concertation sociale qui prépare, promeut et réalise la politique en matière de bien-être au travail. La stratégie nationale en matière de bien-être au travail de 2008 – 2012 inscrit la « *tentative de parvenir à une diminution homogène, durable et continue des accidents du travail et des maladies professionnelles* » comme objectif important. Conscientiser les acteurs sociaux et économiques en matière d'humanisation du travail est une des missions de cette Direction générale au sein de laquelle le Fonds de l'expérience professionnelle a une participation active.

Ce rapport annuel présente les activités du Fonds de l'expérience professionnelle de 2009 ainsi que les résultats obtenus. Le premier protocole de collaboration est approfondi. L'évaluation, qui a été présentée par l'ASBL Cap-Sciences humaines en 2009, est abordée sommairement. En effet, elle a déjà été traitée en détail au cours de 2009 (avis 1.732) à la demande de la Commission des Relations individuelles du CNT.

Enfin, nous voulons avoir plus de contact, par le biais des évolutions réalisées en 2009 avec ce qui est en jeu en 2010 et au cours des années à venir.

Concrètement, ce rapport 2009 s'articule autour de 4 chapitres. Pour le cadre contextuel détaillé, en ce qui concerne les objectifs du Fonds et les moyens disponibles, nous renvoyons aux rapports d'activités des années précédentes.

**Le 1<sup>er</sup> chapitre** revient brièvement sur l'historique du Fonds, la réglementation, les objectifs visés et les moyens mis à sa disposition en 2009.

**Le 2<sup>e</sup> chapitre** se concentre sur les résultats concrets de 2009 en lien avec la mission du Fonds de l'expérience professionnelle : améliorer le lieu de travail.

Ce chapitre présente le Questionnaire sur les Facultés de travail (VOW QFT), avant tout comme instrument de mesure utilisable pour mesurer les facultés de travail des travailleurs.

Ensuite, la mission de sensibilisation du Fonds de l'expérience professionnelle est approfondie ainsi que la manière dont les acteurs sur le marché du travail sont approchés

*pour parvenir à une plus grande prise de conscience du vieillissement et du bien-être au travail.*

*Nous mettons ensuite l'accent sur les projets du Fonds de l'expérience professionnelle, ciblés sur l'amélioration des conditions de travail des travailleurs âgés. Le nombre de projets augmente sans cesse : ce chapitre donne un aperçu statistique qualitatif et quantitatif des projets reçus.*

*Enfin, l'approche sectorielle est abordée plus en profondeur avec une description exhaustive du premier protocole de collaboration qui a vu le jour.*

**Le 3<sup>e</sup> chapitre** fait la lumière sur les divers **rapportages** et sur l'évaluation externe.

**Le 4<sup>ème</sup> chapitre** se penche sur les défis et perspectives à venir.

*Le 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. Dès lors, toutes les questions ainsi que les suggestions complémentaires en vue de l'amélioration du contenu des rapports d'activités ultérieurs sont les bienvenues !*

Ce rapport peut être consulté sur notre site Internet ([www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be](http://www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be)).

## **1. Bref aperçu du Fonds de l'expérience professionnelle**

En 2004, le SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale a lancé l'équipe du Fonds de l'expérience professionnelle. L'équipe était responsable du processus complet : de la promotion au paiement inclus des subventions aux entreprises (du secteur privé). Elle apporte aussi une contribution fondamentale aux nouvelles modifications dans la réglementation.

### **Mission**

L'équipe a défini la mission comme suit : ***le Fonds de l'expérience professionnelle veut contribuer à l'augmentation du taux d'emploi des Travailleurs âgés en Belgique, en incitant les acteurs du marché du travail à adapter et à améliorer les possibilités et les conditions de travail et l'organisation du travail via la dispense d'avis et l'octroi de subventions selon la réglementation en vigueur, via la réalisation de campagnes de sensibilisation, via la collaboration active aux adaptations relatives à la réglementation.***

Chaque année, des **objectifs concrets** sont formulés concernant :

- la sensibilisation de l'environnement de travail en Belgique à la problématique du vieillissement ;
- la promotion de la réglementation en vigueur relative aux subventions ;
- la dispense d'avis sur les projets introduits auprès de la Ministre ;
- le règlement correct des primes octroyées par rapport au demandeur ;
- la collaboration active à la rédaction toujours plus précise et adaptée d'une réglementation sur le sujet.

## Base juridique – réglementation du Fonds de l'expérience professionnelle

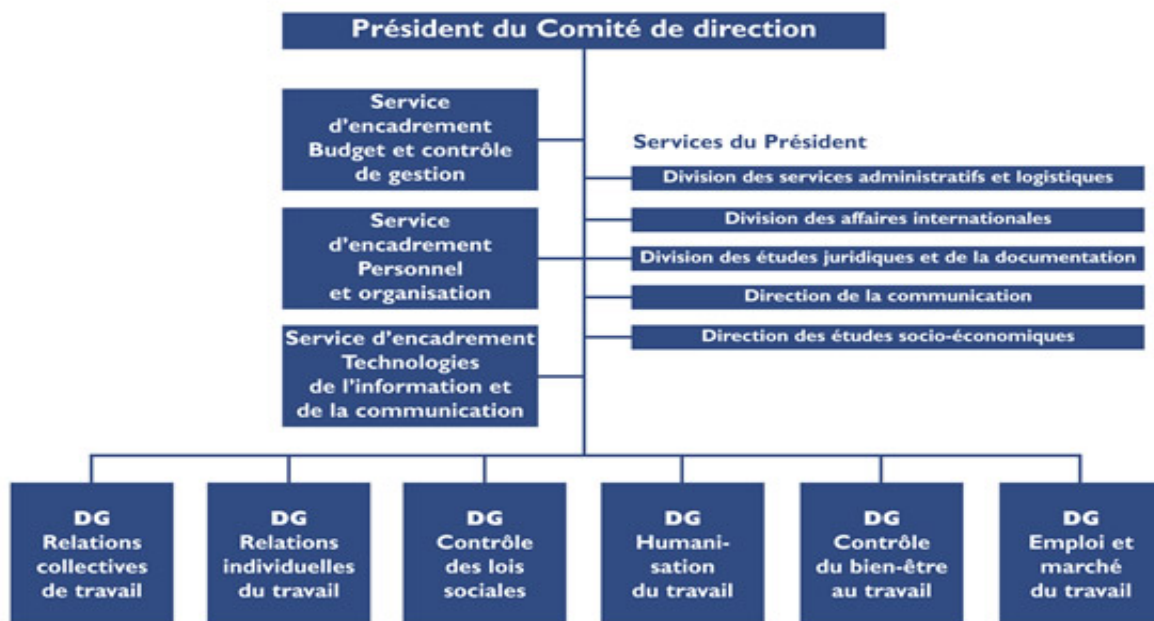
### ADAPTATIONS SUCCESSIVES JUSQU'AU 31 DECEMBRE 2009

- Le chapitre VII de la **loi du 5 septembre 2001** visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs a créé le Fonds de l'expérience professionnelle.
- **La loi-programme du 27 décembre 2004** a apporté les modifications suivantes :
  - a permis de diminuer l'âge des travailleurs concernés par les projets du Fonds de l'expérience professionnelle de 55 ans à 45 ans (il est important de toucher les travailleurs bien avant qu'ils aient 55 ans, c'est-à-dire longtemps avant qu'ils ne quittent l'entreprise, afin d'investir dans l'amélioration des conditions de travail de ces travailleurs, p.e. en rapport avec les problèmes de dos ou les besoins en matière de formation).
  - Par ailleurs, cette loi-programme n'a plus rendu obligatoire l'élaboration d'une convention collective de travail lors de l'introduction d'une demande de subvention auprès du Fonds. Dans la pratique, cette condition empêchait souvent les PME's de faire appel au Fonds de l'expérience professionnelle.
- Les précédents changements de loi et les expériences tirées de l'arrêté royal originel du 30 janvier 2003 ont abouti à l'élaboration de l'**arrêté royal du 1<sup>er</sup> juillet 2006**, permettant d'étendre le champ d'intervention. Cet **arrêté royal** porte sur la **« 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 »**. Le Fonds de l'expérience professionnelle continue à soutenir financièrement les **projets concrets** d'amélioration des conditions de travail, de l'organisation du travail et des possibilités de travail, mais apporte également un soutien financier en contrepartie de l'utilisation d'un instrument de mesure des facultés de travail du travailleur ou de l'utilisation d'un outil de diagnostic en vue de détecter les éléments à améliorer dans l'environnement de travail. Cette approche en trois phases pour les entreprises (mesurer, poser un diagnostic, agir) constitue le cheminement idéal pour un projet au Fonds de l'expérience professionnelle. Cet arrêté d'exécution permet aussi pour le Fonds de l'expérience professionnelle de travailler à plus large échelle en collaborant avec les secteurs d'activités via un protocole de collaboration.
- **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.  
**L'Arrêté royal modifiant les articles 113, 133 et 144 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage et visant à insérer un article 131nonies à l'arrêté** est paru le 27 avril 2010 au Moniteur belge. L'ONEM assure la surveillance du respect des conditions d'octroi de la prime.
- **La loi du 6 mai 2009 portant des dispositions diverses** élargit encore une fois le champ d'application du Fonds de l'expérience professionnelle : dans le cadre d'une restructuration telle que visée à l'article 33 de la loi du 23 décembre 2005 relative au Pacte des générations, les travailleurs licenciés qui se sont inscrits auprès d'une cellule emploi sont assimilés à des « travailleurs ».

## Organisation et l'équipe

Le Fonds de l'expérience professionnelle se situe au sein du Service public fédéral Emploi Travail et Concertation sociale dans la Direction générale Humanisation du travail.

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



Font partie de la Direction générale Humanisation du travail :

- La Direction des Affaires générales ;
- La Direction de la Recherche sur l'amélioration des conditions de travail ;
- La Division des Normes sur le bien-être au travail ;
- La Division de la Promotion du bien-être au travail ;
- La Division de la Concertation sociale sur le bien-être au travail.

Font partie de la Division de la Promotion du bien-être au travail :

- La Direction des distinctions honorifiques ;
- La Direction des ateliers modèles ;
- La Direction de la communication comportementale ;
- Le Fonds de l'expérience professionnelle.



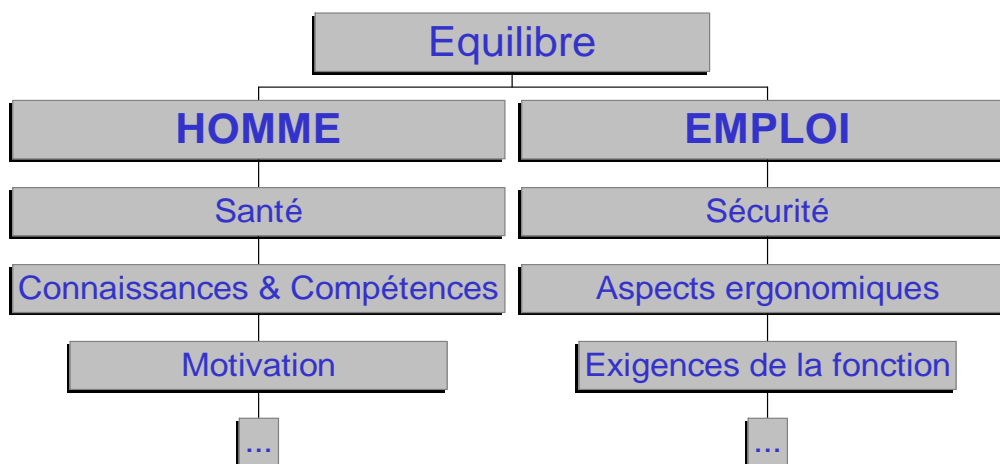
Entre septembre 2004 et février 2005, tous les membres du Fonds de l'expérience professionnelle ont été engagés : trois des six postes prévus ont été lancés le 1<sup>er</sup> septembre 2004, le 1<sup>er</sup> octobre 2004 le coordinateur a débuté, le 1<sup>er</sup> décembre 2004 l'assistante administrative et le 1<sup>er</sup> février 2005 le développeur de projet néerlandophone.

Entre-temps, l'équipe a été élargie avec un ergonomiste. De même, les postes de développement, gestionnaire de dossier et assistant administratif ont été renforcés en 2009.

## **2. Mission : améliorer le lieu de travail**

L'objectif principal du Fonds de l'expérience professionnelle est de remodeler et d'adapter l'environnement de travail de telle sorte que les travailleurs âgés puissent rester plus longtemps motivés au travail.

« *Facultés de travail* » fait fonction de notion-clé dans les projets du Fonds de l'expérience professionnelle et concerne le point d'équilibre entre les caractéristiques propres au travailleur (santé, connaissances et compétences, intention de rester,...) d'une part et les caractéristiques propres à l'environnement de travail (sécurité, exigences de la fonction, exigences physiques et psychologiques) d'autre part (voir schéma).



Il est d'une importance fondamentale de toujours avoir un bon équilibre entre les deux sondeurs – en constante évolution – et ce sur l'ensemble de la carrière. L'homme commence jeune et inexpérimenté et vieillit. Il est alors probable qu'il devienne plus habile pour certaines choses et plus vulnérable pour d'autres. Le côté « travail » évolue avec les exigences du marché.

Les initiatives des employeurs jouent un rôle crucial pour maintenir au minimum les « facultés de travail » des travailleurs (âgés) et pour améliorer cet équilibre si celui-ci devait être touché au cours du temps.

À cet effet, une approche en trois phases est proposée : (1) mesurer, (2) diagnostiquer et (3) améliorer.

(1) Avant de passer effectivement à un projet concret d'amélioration, il est conseillé d'analyser la situation de travail. Que signifie « vieillir » au sein d'une situation de travail donnée pour le travailleur ?

L'entreprise qui souhaite mesurer les facultés de travail de son personnel âgé doit pour ce faire utiliser un « instrument de mesure » des facultés de travail. En vue d'être subsidié, cet instrument de mesure doit être agréé par la Commission d'approbation des instruments de mesure du Fonds de l'expérience professionnelle.

Avant d'utiliser un instrument de mesure spécifique, il est fortement recommandé aux entreprises de demander en premier lieu à la Commission d'approbation des outils du Fonds de l'expérience professionnelle l'agrément de l'instrument (tel que déterminé dans l'arrêté royal du 1<sup>er</sup> juillet 2006). A défaut de cet agrément, l'avis de la Commission sera donné après l'introduction de la demande de subvention du Fonds de l'expérience professionnelle.

Le SPF a développé lui-même le VOW/QFT, *vragenlijst over werkbaarheid/ Questionnaire Facultés de Travail*, qui est mis gratuitement à la disposition des employeurs (voir chapitre suivant).

(2) Les employeurs peuvent également recevoir des subventions pour un diagnostic. Cette phase met le doigt sur les aspects qui nuisent aux facultés de travail. Lorsqu'il a eu lieu, il est plus facile de passer à la dernière phase centrale : l'amélioration. Ici aussi, des méthodes sont mises gratuitement à la disposition des employeurs, telle que la méthode Déparis.

(3) Les *projets concrets d'amélioration* sont bien entendu subventionnés. Ces projets doivent concerner des améliorations des possibilités d'emploi, la qualité des conditions de travail et l'organisation du travail du travailleur âgé.

Tout changement passe par un changement des mentalités qui ne peut être réalisé que par la sensibilisation. C'est pourquoi un fort accent est mis sur la *sensibilisation et les campagnes d'action* relatives à une politique du personnel axée sur l'âge. Bien entendu, le mieux est que cela se fasse à grande échelle ; c'est pourquoi le *public cible* a été élargi dans l'*Arrêté royal de 2006*. Outre les employeurs, les secteurs, sous la forme de Fonds

de sécurité d'existence, les organes paritaires sous la forme d'ASBL et les organisations coupoles peuvent aussi être pris en considération pour le soutien auprès du Fonds de l'expérience professionnelle. Ces instances peuvent, entre autres, garantir des actions de sensibilisation et de promotion qui par la suite peuvent finalement déboucher sur des demandes de subvention (citées ci-dessus) de la part des employeurs.

En outre, les secteurs peuvent également développer et rendre spécifiques à leur secteur les outils cités ci-dessus. Enfin, ils peuvent également être soutenus pour appliquer les 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 46. Cette mesure est la conséquence de l'Accord interprofessionnel de 2005. Les partenaires sociaux y demandent de reprendre la possibilité pour les travailleurs âgés qui passent d'un régime de travail de nuit en équipe à un travail de jour, conformément à la CCT 46 du CNT, et de prévoir une intervention financière selon les modalités à déterminer par les partenaires sociaux.

Les employeurs individuels peuvent introduire une demande par le biais du formulaire de demande, tandis que les secteurs signent un *protocole de collaboration*. Dans ce protocole, une convention est conclue, après concertation, concernant les objectifs à atteindre, les moyens qui seront mis en oeuvre à cet effet et les subventions qui sont liées à l'atteinte des objectifs.

#### A. Questionnaire sur les Facultés de travail (VOW/QFT)

La Direction de la recherche sur l'amélioration des conditions de travail (DIRACT) du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale a mené une série de recherches pour approfondir la notion de *facultés de travail* et a développé pour ce faire un questionnaire complet en néerlandais et en français.

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2009, le Fonds de l'expérience professionnelle met le VOW / QFT (Vragenlijst over Werkbaarheid / Questionnaire Facultés de Travail) gratuitement à disposition sous la forme d'un questionnaire qui a été validé par une équipe scientifique de l'ULB.

Ce VOW / QFT sonde chez le travailleur la manière dont il ressent l'équilibre entre ses propres caractéristiques et les exigences auxquelles il est confronté.

Le questionnaire est facilement accessible et convivial. Les personnes qui sont actives professionnellement dans la santé au travail, disposent de ce fait d'un instrument scientifique pratique pour soutenir l'exercice de leur tâche.

Pour utiliser l'instrument correctement, cinq documents sont mis à disposition sur le site Internet du SPF Emploi. Ils permettent également une première interprétation

des données collectées. Il y a en premier lieu (1) le questionnaire complet avec (2) son mode d'emploi.

De plus, (3) un fichier Excel et (4) un guide de traitement électronique peuvent aussi être téléchargés. Ces deux fichiers aident à effectuer automatiquement l'analyse des données introduites.

Enfin, à l'aide d'un rapport type, (5) un rapport synoptique des résultats de l'analyse peut être rédigé. On explique aussi comment les réponses des travailleurs peuvent être comparées aux normes, utilisées comme point de référence. De la sorte, les résultats peuvent être interprétés.

Tous ces documents peuvent être téléchargés à partir du site Internet du Fonds de l'expérience professionnelle.

## B. Chemin vers le « travailleur âgé »

Tout comme les années précédentes, l'essence de la mission du Fonds de l'expérience professionnelle se trouvait aussi en 2009 dans l'adaptation du lieu de travail au travailleur âgé.

Le Fonds de l'expérience professionnelle le fait par étapes, c'est-à-dire via l'information, la sensibilisation et le soutien des entreprises qui veulent lancer des projets concrets (le développement).

### **i. Informer**

#### ***Faire de la publicité à... via...***

Le Fonds de l'expérience professionnelle avait déjà conçu un matériel général de promotion sous forme de brochures et de dépliants d'initiation. Il les utilise quotidiennement dans sa diffusion d'information. Les brochures actualisées et imprimées, avec l'explication vulgarisée sur la réglementation pour les entreprises, sont disponibles gratuitement via la cellule publication<sup>2</sup> du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale. Les développeurs de projet du Fonds et les acteurs intermédiaires<sup>3</sup> s'adressent constamment à un public cible.

Outre ce matériel standardisé, des présentations PowerPoint, des listes de référence et des exemples pratiques sont également adaptés au public cible. Ce matériel standard et personnalisé est concentré dans des « fardes d'information » adaptées au public cible et sont utilisées lors de présentations et de visites d'entreprise. Les

---

<sup>2</sup> Par téléphone (02 233 42 11), fax (02 233 42 36) et e-mail ([publicaties@werk.belgie.be](mailto:publicaties@werk.belgie.be)).

<sup>3</sup> Les acteurs intermédiaires ou personnes intermédiaires sont des personnes qui transmettent des informations sur le Fonds de l'expérience professionnelle aux entreprises et interviennent ainsi dans une mesure limitée en tant que développeur de projet.

couvertures, dépliants d'initiation, brochures pour les entreprises, listes de référence, exemples pratiques élaborés, matériel supplémentaire éventuel (brochures intéressantes pour le texte) sont à chaque fois réalisés et utilisés dans les deux langues du pays. Le dépliant d'initiation est également disponible en allemand.

Sur le site Internet [www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be](http://www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be), le visiteur peut trouver des informations étendues et également sur mesure grâce à un système de renvoi. Outre l'information relative à la réglementation et au fonctionnement, des données de contact des développeurs de projet du Fonds de l'expérience professionnelle sont aussi données. Le site Internet est régulièrement adapté avec pour objectif d'améliorer l'accessibilité au Fonds de l'expérience professionnelle.

Afin de pouvoir donner des exemples pratiques de « bonnes approches sur le lieu de travail », le Fonds de l'expérience professionnelle est régulièrement interrogé par la presse (spécialisée ou pas). En 2009, la WebTV du Parlement européen a également fait appel au Fonds de l'expérience professionnelle. En effet, le vieillissement est aussi une inquiétude générale européenne. Ce débat « *How do we do it? Sr Unemployment* » peut être consulté depuis le 15 mai 2009 sur la chaîne Web-TV du Parlement européen (<http://www.europartv.europa.eu/YourVoice.aspx?action=viewVideo&packageid=4b550efa-30e2-40b4-9fe0-8422525c556f>).

Le tableau ci-dessous reprend les articles de presse sur le Fonds de l'expérience professionnelle parus en 2009.

ARTICLE	Éditeur resp.	DATE	LANGUE	Média
Hoe werknemers langer aan het werk houden? Overheidsbeleid	<i>Prevent</i>	11/2009	NL	Prevent Focus Thema nummer "Oudere werknemers"
Comment maintenir les travailleurs plus longtemps actifs? Politique publique	<i>Prevent</i>	11/2009	FR	Prevent Focus Num. thématique "Travailleurs âgés"
Oudere werknemers in dienst houden levert heel wat op	Fernand Vanrie	6/2009	NL	Sanilec. Tijdschrift voor installateurs
Le Fonds de l'expérience professionnelle encourage et soutient l'amélioration des conditions de travail des travailleurs « âgés »	Amplitude	9/2009	FR	Magazine destiné aux PME Huy Waremme

Le Fonds de l'expérience professionnelle n'a jamais acheté d'espace publicitaire et intervient uniquement à l'extérieur avec un (nouveau) message. L'attention des médias a également changé au cours des années. Lors de l'apparition et de la modification de la réglementation, l'attention de la presse nationale et ~~proche~~ locale a, à chaque fois, été attirée : 34 articles ont été publiés en 2006. En 2009, nous constatons que c'est principalement la presse spécialisée qui a fait de la place pour le Fonds de l'expérience professionnelle : revues professionnelles, médecine du travail... ou la presse générale dans le cadre d'un numéro à thème par exemple. Cela signifie que le Fonds de l'expérience professionnelle est toujours plus proche du lieu de travail et/ou que le Fonds de l'expérience professionnelle acquiert toujours plus d'expertise. Le dernier article sur le VOW/QFT en est un exemple. Nous revenons plus loin dans ce rapport annuel sur le VOW/QFT en tant qu'instrument de mesure. En effet, un nouveau changement dans la réglementation fera encore changer cette image de la presse.

Nous effectuons ici volontiers une remarque. Par le biais des nombreuses activités promotionnelles, de nombreuses instances s'informent sur le Fonds de l'expérience professionnelle sur nos sites Internet et dans les magazines, ce qu'applaudit le Fonds de l'expérience professionnelle : de ce fait de plus en plus de travailleurs peuvent en effet être atteints. La plupart du temps, l'information ré-écrite (pour publication) est présentée au Fonds de l'expérience professionnelle. Cela garantit la qualité de l'information et évite les erreurs. Toutefois, s'il s'agit d'e-information, il est certainement opportun de renvoyer avec un lien vers le site du Fonds de l'expérience professionnelle : [www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be](http://www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be). Ce site Internet est entretenu par le SPF ETCS lui-même et contient toujours la réglementation la plus récente et ses modifications.

## **ii. Sensibiliser via les partenaires (instances intermédiaires)**

Depuis le lancement du Fonds de l'expérience professionnelle, les acteurs intermédiaires interviennent sur le terrain. Ces instances transmettent des informations sur le Fonds de l'expérience professionnelle. Cela peut être envers un large éventail de personnes et d'institutions : fédérations, médecins du travail,... et entreprises. Les instances intermédiaires sont entre autres les établissements d'enseignement et les secrétariats sociaux, les consultants du FOREM en Wallonie, les consultants « diversité » en Flandre etc. Ces instances intermédiaires peuvent parfois assurer le rôle de développeur de projet et participent ainsi à l'élaboration de projets sérieux du Fonds de l'expérience professionnelle.

*Le Fonds de l'expérience professionnelle a rencontré, entres autres, les acteurs intermédiaires suivants en 2009 : ERSV Limburg, FOREM Conseil, Synergie4, Le Pacte Territorial de la Région Bruxelloise, RESOC (Kempen, Mechelen,...), le Fonds des Maladies professionnelles, Sodexo, Attentia, Agoria, CESI, Seniorflex, Securex, CSEF, HDP-Arista, IPV Platform, Lerend Netwerk Sociale Economie, Bozar, Syntra, Serr West, APTO, Consortium en validation des compétences, HEC-ULG, Fondation Travail Université, Thierry Langie, Agoria/Sabca, Chiveo, La Fédération Hospitalière,...*

Outre ces instances, il se fait que l'expertise du Fonds de l'expérience professionnelle est également de plus en plus appréciée dans les Comités d'accompagnement de recherche ou d'action qui ont le vieillissement comme thème ou activité secondaire. Le Fonds de l'expérience professionnelle a contribué en 2009 à des groupes de travail et des Comités d'accompagnement tels que Flexicurity, Woqual et CARLE. Le groupe de travail Flexicurity au sein du SPF ETCS examine dans quelle mesure le droit du travail belge est conforme aux exigences de Flexicurity depuis le marché du travail. Woqual (*Work and Quality*) est un projet FSE sous la direction du Service public fédéral de programmation Politique scientifique qui examine l'impact des nouveaux risques et l'influence des différences en vulnérabilité sur la santé des travailleurs. CARLE (sous la direction du SPP Politique scientifique) vise à avoir plus de vision dans la carrière des travailleurs et présenter le lien entre la part de know-how et les prestations d'entreprise et les « best practices » au niveau de l'institution et de l'organisation.

Des contacts concernant la thématique ont également été pris avec le Ministre de l'Intérieur et de l'Emploi aux Pays-Bas.

### **iii. Sensibiliser via les secteurs grâce aux protocoles de collaboration**

En collaborant plus étroitement avec les secteurs, une stratégie adaptée « au secteur » peut être mise en avant concernant leur problématique du vieillissement. La synergie entre les connaissances de fond sur le terrain des consultants des secteurs et l'expertise du Fonds de l'expérience professionnelle débouche sur une plus grande accessibilité pour les entreprises. Ainsi, des brochures sur mesure et des dossiers plus appropriés au secteur peuvent être publiés. Communiquer de telles solutions aux entreprises est vu plus positivement. C'est ce qui s'est révélé être le plus efficace de par le passé.

La rédaction d'un protocole de collaboration est également un processus intense d'écoute et de conseil. Les deux parties passent ici un sérieux engagement. Un protocole de collaboration est en effet plus un instrument ciblé sur le résultat que sur le processus. Lors de la rédaction d'un protocole, les points suivants sont traités successivement :

1. Quelle est la situation de départ relative au vieillissement dans le secteur ?
2. Que veut mettre en place le secteur afin d'améliorer la situation ci-dessus ? En découlent les *objectifs à atteindre* (sur la base desquels les résultats seront calculés)
3. Comment ces objectifs seront-ils atteints, avec ce qui en résulte, quels seront les moyens mis en œuvre ?
4. Comment les résultats seront-ils mesurés ?
5. Avec par conséquent, le soutien financier qui sera accordé.

L'équipe du Fonds de l'expérience professionnelle établit et entretient les contacts avec les secteurs. D'une part, avec ceux dont le protocole de collaboration est en cours pour les aider à atteindre les objectifs. D'autre part, avec les acteurs avec lesquels une collaboration pourra être conclue à l'avenir, parmi lesquels l'HORECA qui a été approché en Wallonie.



Le tableau ci-dessous reprend la liste des secteurs rencontrés en 2009

<b>COMMISSION PARITAIRE</b>	<b>SECTEUR</b>
149	Formelec et Educam
120, 214	COBOT
327.03	EWETA
319, 319.01, 327, 327.01, 330, 331	Fédération des Associations sociales et de santé
	Agoria
124	CNAC
302	Fédération HORECA
126	Centre de Formation Bois (CFB)
121	L'Union Générale Belge du Nettoyage ABS/UGBN
140	Transport et logistique
117	Industrie et commerce du pétrole.

#### **iv. Développer des projets concrets sur le terrain**

Les intermédiaires, les secteurs et les développeurs de projet du Fonds de l'expérience professionnelle recherchent activement des entreprises intéressées et suscitent leur intérêt pour les conditions dans lesquelles le travailleur âgé effectue ses tâches. Ils attirent l'attention sur le vieillissement du travailleur et les processus qui y sont liés. En s'asseyant à la table avec les entreprises et en échangeant des idées sur l'amélioration et l'adaptation de cet environnement de travail, de nouveaux projets Fonds de l'expérience professionnelle apparaissent. Sur la base de la diffusion générale d'information, les entreprises prennent aussi elles-mêmes l'initiative d'introduire des demandes de subvention. Souvent, l'introduction d'une demande de subvention est précédée de la visite d'un développeur de projet, d'une personne intermédiaire ou d'un consultant du secteur.

Les développeurs de projet ont effectué en 2009 de nombreuses visites d'entreprises. 35% de ces entreprises ont aussi introduit plus tard une demande de subvention au Fonds de l'expérience professionnelle.

## C. Projets des employeurs

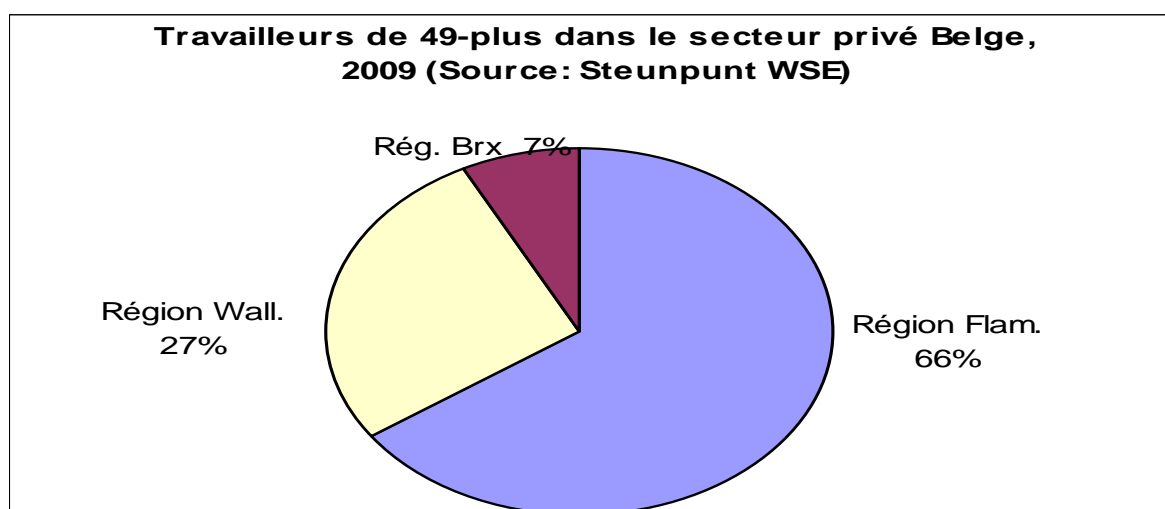
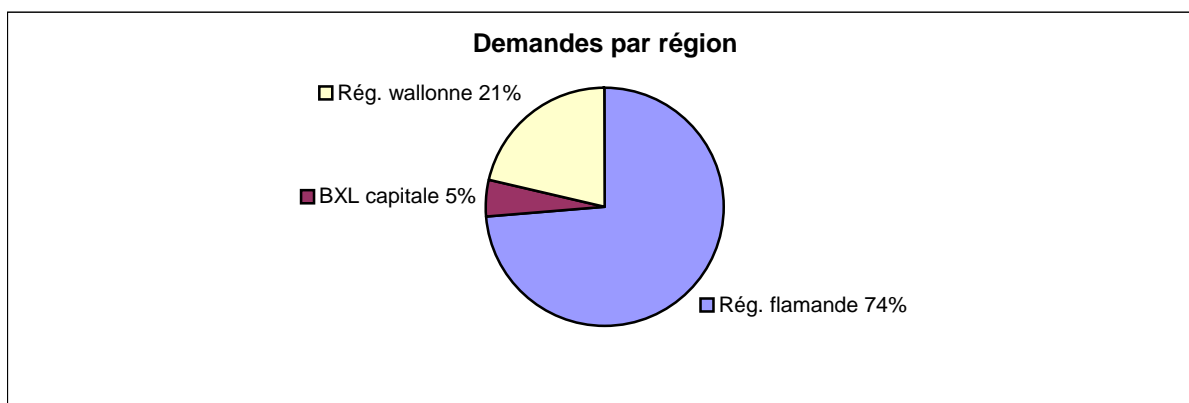
### i. Transmis en 2009

En 2009, le Fonds de l'expérience professionnelle a reçu 314 demandes différentes de subvention : cela représente une augmentation de 99 demandes par rapport à 2008. Ces demandes concernaient 11.529 travailleurs.

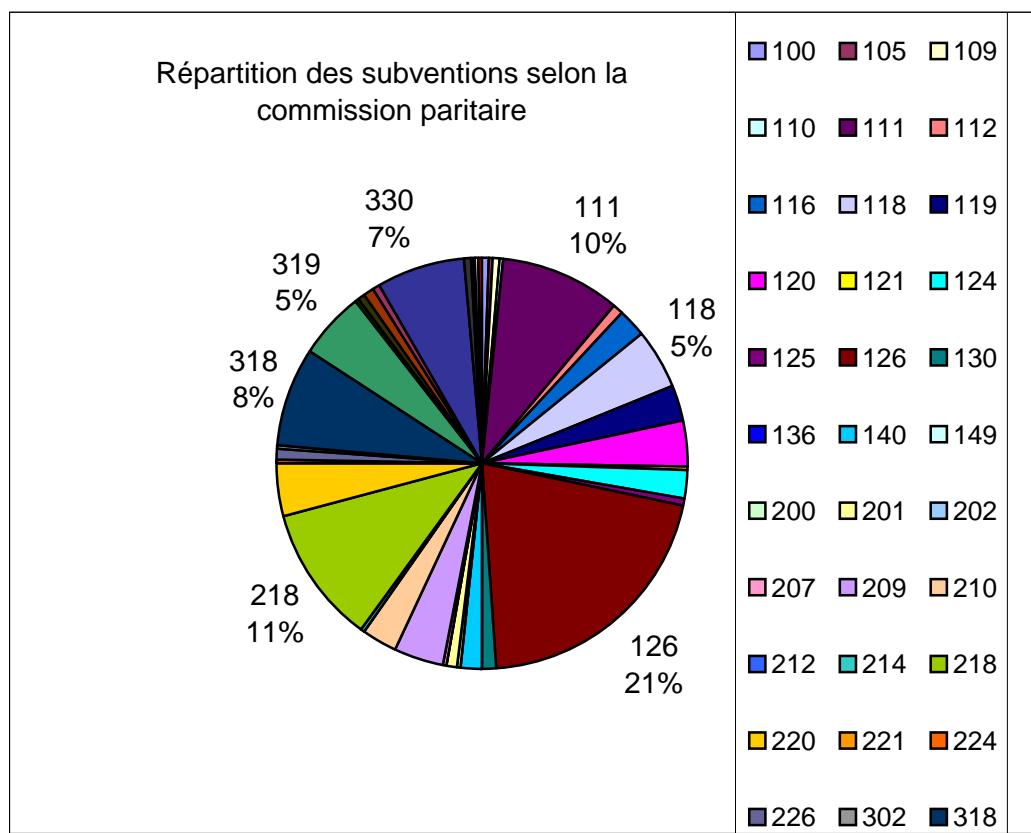
Il n'est pas surprenant que 99 demandes de subvention supplémentaires aient été générées. Outre les développeurs du Fonds de l'expérience professionnelle (et les instances intermédiaires), cinq protocoles de collaboration étaient en effet actifs : bois, employés du textile, ouvriers du textiles, construction et EWETA. En 2008, ils étaient quatre, dont trois dans la première année (qui est en général une année « préambule » - voir pour ce faire le chapitre sur les protocoles de collaboration).

Les 314 demandes de subvention qui ont été enregistrées se répartissent comme suit : 232 demandes viennent de Flandre, 15 de Bruxelles et 67 de Wallonie.

Le graphique ci-dessous donne la répartition des demandes de subvention par région, répartition qui est dans le droit fil du nombre de travailleurs âgés actifs par région.



Les demandes de subvention venaient de différents secteurs : voir graphique selon la commission paritaire.



Les secteurs qui ont introduit plus de demandes sont soit liés à un protocole de collaboration, sont soit les secteurs où les facultés de travail et le bien-être au travail représentant un point névralgique évident. Plus concrètement :

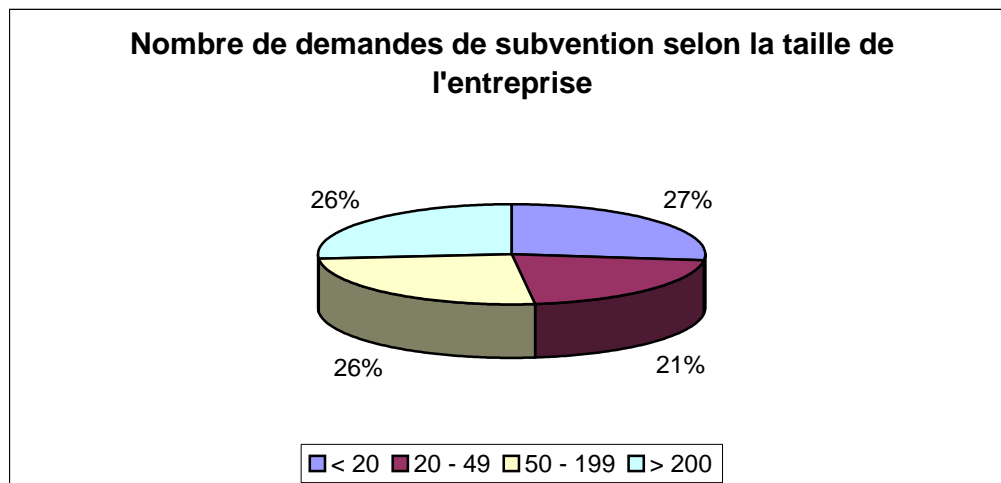
- **PC 126** (21%) Commission paritaire de l'ameublement et de l'industrie transformatrice du bois, a conclu un protocole de collaboration avec le Fonds de l'expérience professionnelle.
- **PC 218** (11%), la Commission paritaire nationale auxiliaire pour employés compte le plus grand nombre de membres (répartis sur différents sous-secteurs).
- **PC 111**. (10%) Commission paritaire pour la construction métallique, mécanique et électrique ; les facultés de travail et le bien-être au travail sont toujours une priorité.
- **PC 318**. (8%) Commission paritaire pour les services des aides familiales et des aides seniors. Un secteur de l'économie sociale, avec lequel un protocole de collaboration était en cours en 2009.
- **PC 330** (7%) Commission paritaire des établissements et des services de santé. Un secteur de l'économie sociale, qui a développé une grande sensibilité pour le vieillissement. Il y est confronté tant du *côté du client* que du *côté du personnel*. Le problème est pour ainsi dire le plus aigu dans de tels secteurs. Ce secteur ne

réalise que trop bien ce que signifie « devenir vieux » dans un environnement de travail et peut y envisager des solutions justes.

- **PC 319** (5%) Commission paritaire des établissements et services d'éducation et d'hébergement. Est aussi un secteur (subventionné) orienté sur l'homme venant de l'économie sociale.

Si nous scindons les demandes selon la taille des entreprises, c'est-à-dire selon que l'entreprise emploie moins de 20, entre 20 et 50, entre 50 et 200 ou plus de 200 travailleurs, nous arrivons plus ou moins à une répartition égale. La structure économique belge est toutefois fortement ciblée sur les petites et moyennes entreprises : presque 70% des entreprises belges emploient moins de 5 personnes (données ONSS, employeurs secteur privé, deuxième trimestre 2009). Le nombre inférieur – en comparaison – de demandes provenant des PME s'explique par l'accessibilité toujours plus difficile de ce groupe cible. De plus, l'introduction d'une demande de subvention va être plus difficile. Le lancement d'un projet demande à l'avenir pour les petites entreprises plus d'efforts que pour les grandes entreprises qui peuvent le faire en général pour plusieurs travailleurs.

*Nombre de demande selon le nombre de travailleurs de l'entreprise qui introduit la demande.*

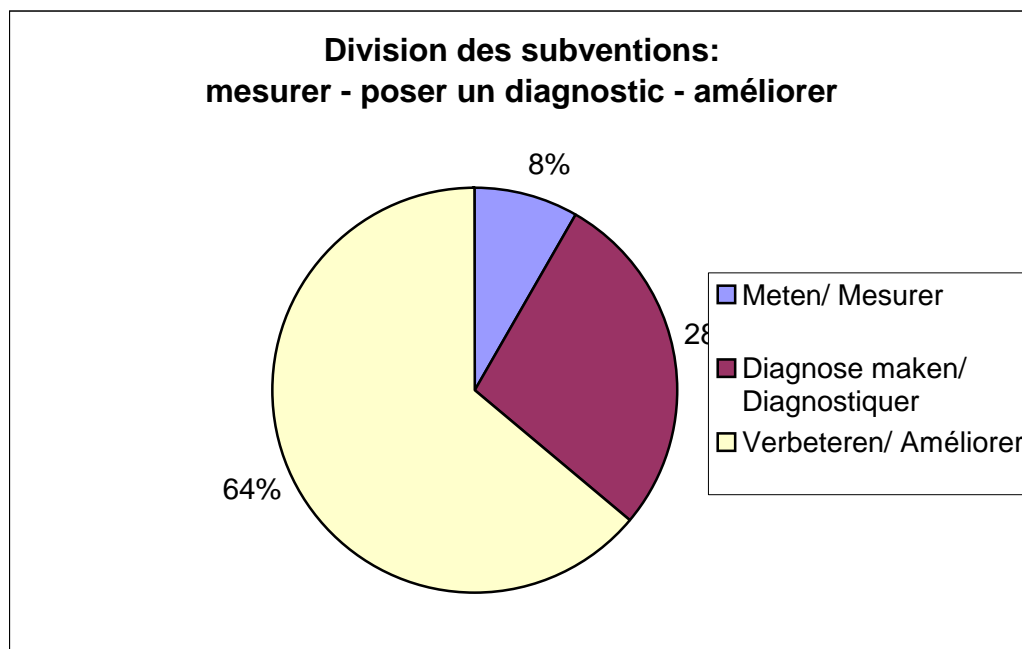


Etant donné qu'une analyse approfondie de la situation mène à une solution plus adaptée et souvent meilleure, le Fonds de l'expérience professionnelle préfère que les projets d'amélioration soient précédés d'un outil de diagnostic et/ou de mesure. Dans quelle mesure ce « *chemin idéal* » est-il emprunté ? Nous examinons la fréquence à laquelle on a d'abord procédé à un mesurage ou on a posé un diagnostic avant de parvenir à un projet d'amélioration étayé. Des 314 demandes de subvention, dans la majorité des cas (290) il s'agit d'un projet d'amélioration. Dans 98 demandes, un outil de diagnostic est utilisé. Un instrument de mesure est proposé 36 fois. Dans 103 cas, il est fait usage d'une combinaison « projet d'amélioration avec un instrument de mesure et/ou de diagnostic ».

## ii. Approuvés par le ministre

En 2009, l'administration a donné un avis sur 155 demandes de subvention : 152 subventions ont été octroyées et trois demandes ont reçu un avis négatif. Ces 155 projets concernent 7.535 travailleurs (moyenne= 48,6; écart type=150,48). L'annexe donne une approche descriptive d'un nombre de demandes ayant reçu un avis positif auprès du Fonds de l'expérience professionnelle, de sorte que l'on peut se faire une idée du contenu des projets subventionnés. Nous dressons également une liste non exhaustive des raisons pour lesquelles les demandes ont été refusées.

Les 155 demandes de subvention traitées contenaient 136 projets d'amélioration, 18 demandes pour l'utilisation d'un instrument de mesure et 59 demandes de subvention pour l'utilisation d'une méthode de diagnostic. Pour trois entreprises, un instrument de mesure ainsi qu'une méthode de diagnostic et un projet d'amélioration ont été mis sur pied. 52 entreprises ont combiné leur projet d'amélioration avec soit un instrument de mesure soit une méthode de diagnostic. Seuls 8% des projets accordés utilisent un instrument de mesure validé pour avoir une meilleure vue de la situation.



Bien entendu, dans les subventions accordées, les projets d'amélioration prédominent sur les instruments de mesure et les méthodes de diagnostic.

Nous approfondissons cette grande majorité des projets d'amélioration. Tout comme dans les précédents rapports d'activités, nous partons de la typologie suivante.

### **TYPES DE PROJET (améliorations)**

**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. ;

**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.

La transition vers une autre fonction peut être totale ou partielle. Soit le travailleur âgé quitte son travail actuel pour assumer une toute autre fonction, soit le travailleur âgé délègue des parties de sa fonction à un collègue.

Un travailleur expérimenté cumule souvent de façon inconsciente beaucoup de connaissances qui ne sont écrites nulle part. De ce fait, il entre dans un cercle vicieux de « *sollicitation permanente* » à son égard.

Les changements de fonction sont également effectués pour renouveler la motivation et briser la monotonie qui s'installe après de nombreuses années au même poste de travail.

**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.

La moitié des projets concerne des améliorations ergonomiques des conditions de travail des travailleurs âgés. Les projets d'amélioration s'articulent comme suit :

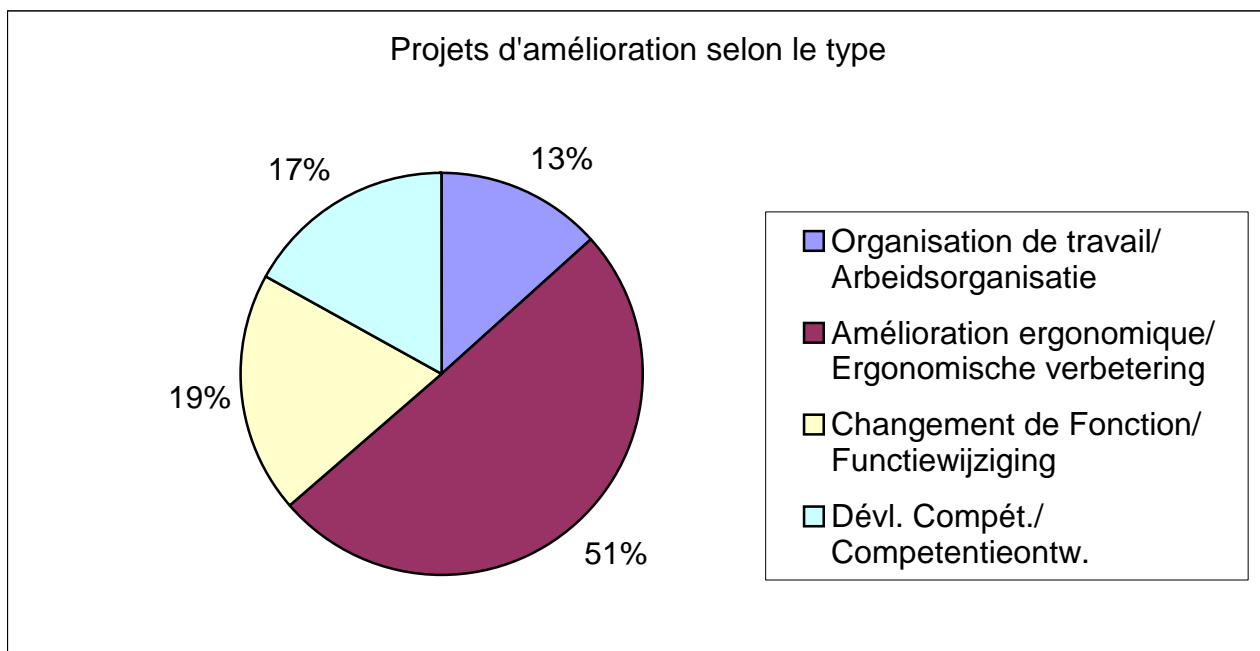
68 projets concernent des *adaptations ergonomiques* ;

26 projets concernent un *changement de fonction* ;

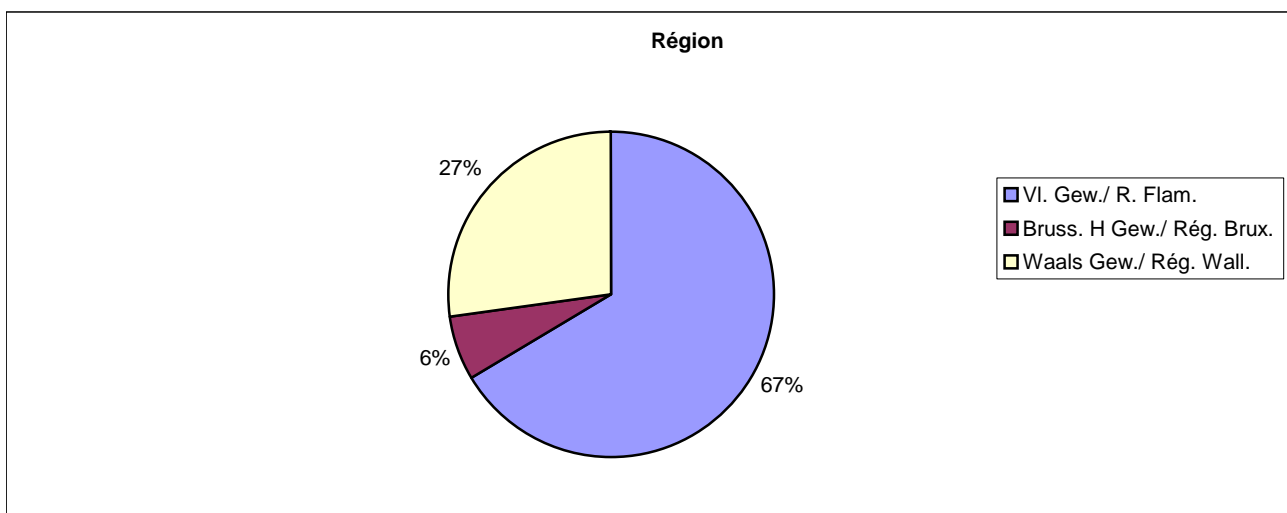
23 projets concernent un *développement des compétences* ;

18 projets concernent une *modification de l'organisation du travail*.

Le graphique ci-dessous donne un aperçu de la répartition des types de projet en 2009

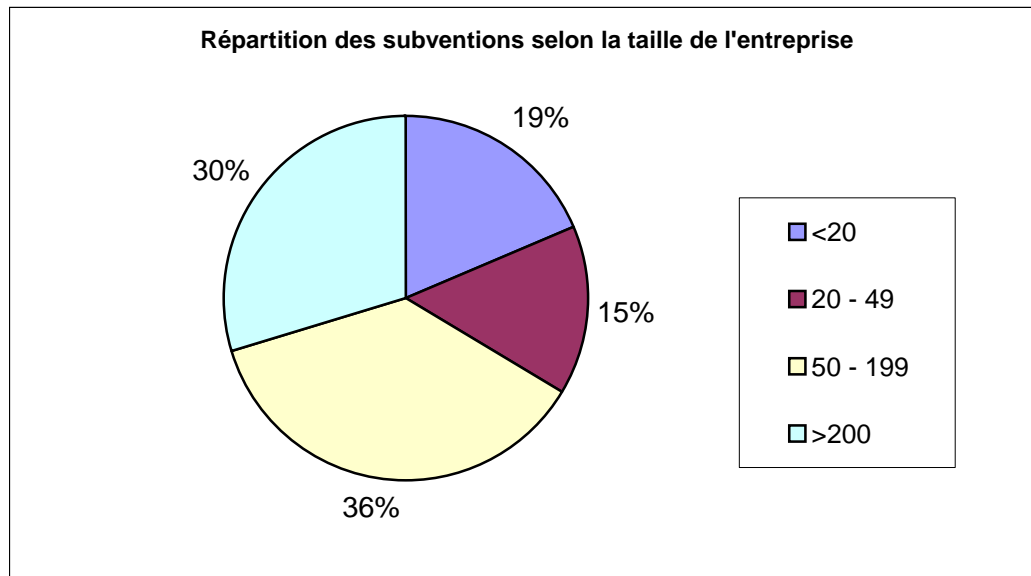


En ce qui concerne la Région (voir le graphique suivant), les subventions octroyées se présentent comme le nombre de travailleurs âgés dans le secteur. 103 subventions ont été octroyées aux entreprises localisées en Flandre, 42 subventions ont été réservées pour des entreprises de Wallonie et 10 subventions pour des entreprises de la Région de Bruxelles-capitale. Les projets du Fonds de l'expérience professionnelle sont très proches du travailleur âgé : il s'agit en effet d' « améliorations de leur situation de travail ». Cela signifie que la plupart des demandes de subvention proviennent d'unités opérationnelles et non de sièges (principaux) administratifs. C'est probablement l'explication de la part que prend Bruxelles dans la répartition ci-dessous.



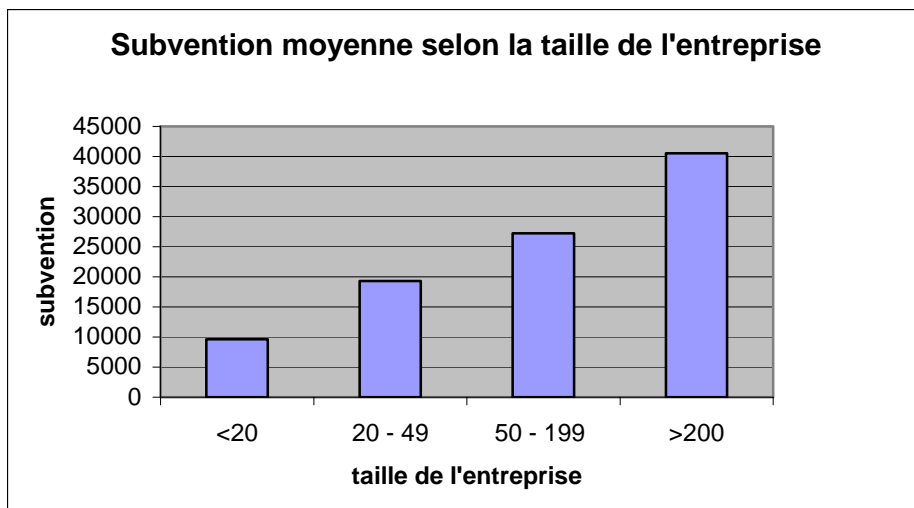


La taille de l'entreprise a peu d'influence sur l'octroi. Les subventions octroyées montrent des caractéristiques semblables que les demandes de subvention reçues selon la taille de l'entreprise.

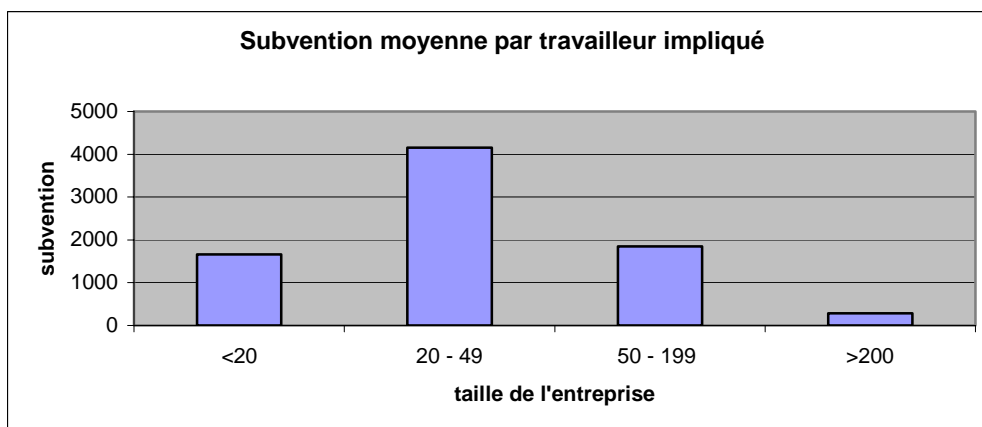


En 2009, la subvention moyenne octroyée était de 26 256,97 euros, toutefois avec un grand étalement : le plus petit montant est de 36,00 euros et le plus grand de 278 791,00 euros.

La subvention moyenne augmente selon que l'entreprise auteur de la demande est plus grande. Les plus petites entreprises reçoivent une subvention moyenne de 9 606,34 euros. Les entreprises de 20 à 49 travailleurs reçoivent une subvention moyenne de 19 312,96 euros. Pour les entreprises un peu plus grandes (50-199 travailleurs), la subvention moyenne est de 27 215,24 euros. Les plus grandes entreprises peuvent finalement bénéficier des plus grandes subventions : elles reçoivent en moyenne 40 510,15 euros. Ce n'est pas étonnant, étant donné que dans le calcul de la subvention le plafond est plus élevé si davantage de travailleurs sont impliqués dans le projet.



Vu que les grandes entreprises impliquent généralement plus de travailleurs (âgés) aussi avec leurs actions ; les plus petites entreprises reçoivent des plus petits montants de subvention. C'est pourquoi nous avons également recalculé la subvention moyenne par travailleur pour chaque taille d'entreprise. Cela esquisse une autre image : la subvention moyenne par travailleur diminue selon que les entreprises sont plus grandes. Les avantages d'échelle dont profitent les plus grandes entreprises, expliquent ce phénomène.

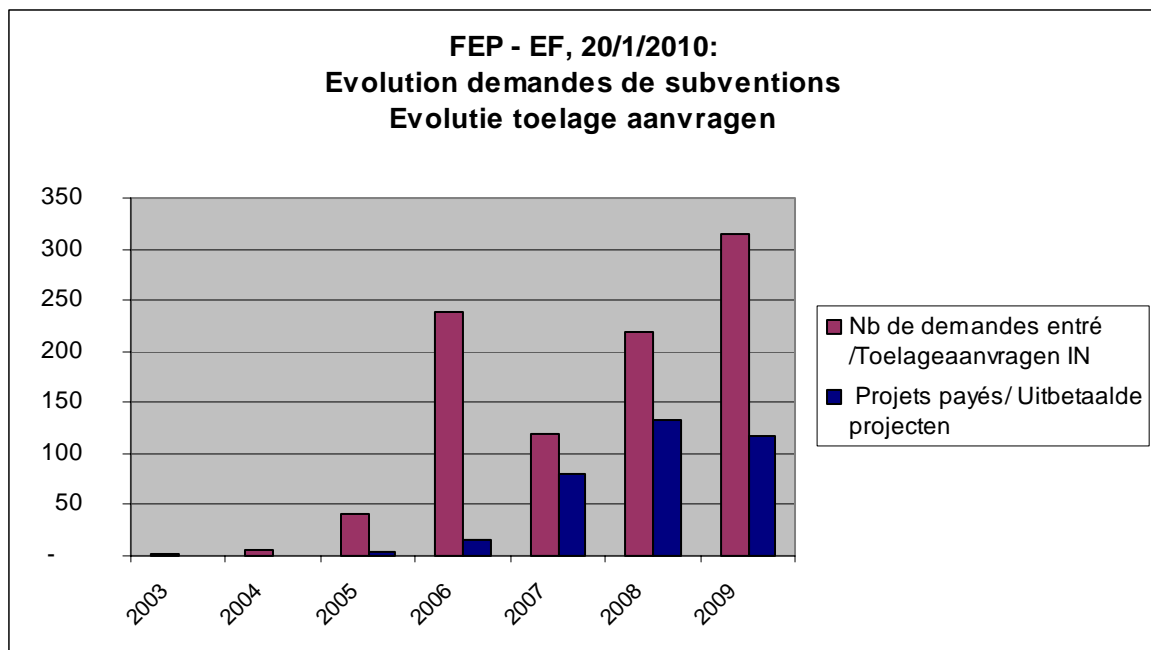


### iii. Payés en 2009

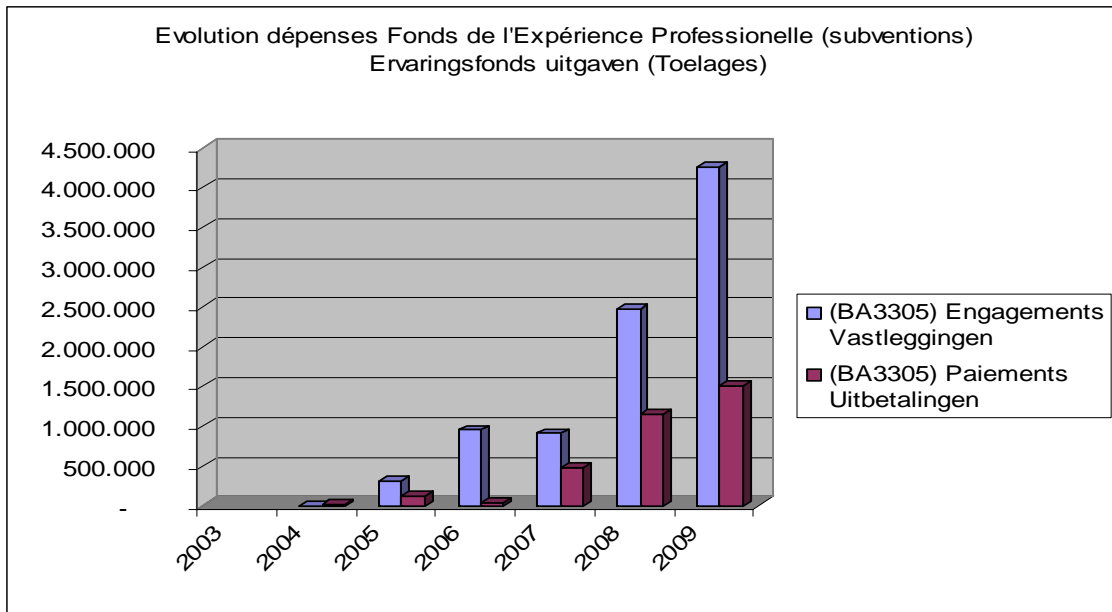
Après la réalisation du projet Fonds de l'expérience professionnelle, les entreprises peuvent demander le paiement de leur subvention. En 2009, 111 dossiers ont été payés. Les entreprises respectives ont pour ce faire remis les pièces justificatives nécessaires et celles-ci ont été évaluées et la subvention payée par le Fonds de l'expérience professionnelle. Le rapport enregistrements/paiements s'explique par la réglementation :

- Un projet Fonds de l'expérience professionnelle doit d'abord être introduit et approuvé avant d'être enregistré ;
- Le projet dure environ un an, mais peut durer jusqu'à deux ans ;
- Ce n'est que lorsque le projet est réalisé que l'employeur peut introduire une demande de paiement.

Globalement, les paiements suivent donc deux ans après les enregistrements.



Exprimé en budget :



## D. Protocoles de collaboration

### **i. Introduction**

Depuis l'Arrêté royal du 1<sup>er</sup> juillet 2006, le Fonds de l'expérience professionnelle ambitionne également de collaborer avec différents secteurs afin de préparer le monde du travail à un groupe de travailleurs âgés. Pour ce faire, le Fonds de l'expérience professionnelle conclut – dans la mesure du possible, à savoir l'espace budgétaire – régulièrement des protocoles de collaboration. En 2009, six protocoles de collaboration étaient actifs, dont un (le tout premier) protocole de collaboration se terminait le 28 février 2009 (le Vlaamse Gezinszorg).

2009 était la deuxième année de collaboration avec le Centre de formation OCH – CFB (Bois) et le Centre de formation Textile (employés et ouvriers). La collaboration avec la fédération wallonne des entreprises de travail adapté et avec les trois Fonds de sécurité d'existence de la Construction entamaient leur première année de collaboration. Si ces secteurs atteignent les objectifs formulés dans les protocoles, 7 537 travailleurs seront touchés et donc leurs conditions de travail verront des améliorations. La situation est différente pour chaque secteur, ainsi que la mesure dans laquelle les différents secteurs progressent vers leurs objectifs. Nous abordons tout d'abord la situation générale des secteurs avec lesquels les cinq protocoles sont encore actifs et enfin nous approfondissons la collaboration terminée avec le Vlaamse Gezinszorg.

### **ii. Protocoles sectoriels en cours**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, un protocole de collaboration est en cours avec l'asbl Cobot et Cefret asbl. Elles représentent le secteur du textile. L'industrie belge du textile a grandi à partir d'entreprises familiales typiques : très ciblées sur l'exportation et opérant sur un monde du travail connaissant une forte concurrence. Des investissements dans un tel climat sont toujours envisagés avec rigueur. Mais 85% des entreprises du textile compte moins de 50 travailleurs. Pour les PME, l'organisation et la réalisation d'une politique de compétence tenant compte de l'âge n'est pas une évidence. Toutefois, les plus de 45 ans semblent être plus présents dans l'industrie du textile avec 39,8% de la population du travail lorsque nous comparons avec le secteur privé. Les centres de formation paritaires du textile se sont engagés à faire des efforts supplémentaires afin de stimuler leurs employeurs à

entreprendre des actions dans la mise au point d'un environnement de travail qui peut passer l'usure du temps et est bon pour le travailleur.

Le protocole de collaboration avec le secteur du bois a été conclu plus ou moins en même temps que celui du textile et concerne la même période. Ce protocole a été conclu avec le centre de formation OCH-CFB. Ce secteur est relativement hétérogène et se compose de différentes sous-branches. Il est caractéristique que 52% des entreprises emploient moins de 5 travailleurs. Nous pouvons supposer ici aussi que le personnel est plutôt approché de façon *ad hoc* et assez pragmatique. Lorsque certains problèmes se posent, il n'est pas évident pour les petites entreprises de trouver une solution adaptée. Souvent, elles ne sont pas informées des possibilités qu'offre l'administration ou de ce que cela peut représenter pour leur entreprise. 36% des ouvriers dans ce secteur ont plus de 45 ans. Il est typique pour ces travailleurs âgés qu'ils aient une très grande ancienneté (une sorte de fidélité, typique pour les micro entreprises). Nombreux sont ceux qui ont commencé dans l'entreprise à l'âge de 14-16 ans. Beaucoup d'améliorations ergonomiques voient ainsi le jour.

Les trois fonds de sécurité d'existence de la construction ont conclu avec le Fonds de l'expérience professionnelle un protocole qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 2009. De même, le secteur de la construction se compose principalement de petites entreprises. 67% des employeurs emploient moins de 5 personnes. 30% des ouvriers du bâtiment ont plus de 45 ans. Le secteur est très fréquemment confronté aux départs anticipés. En dehors de ceux qui quittent le secteur, la pré-pension est la principale cause des départs. Pour l'avenir, nous savons déjà aujourd'hui que les ouvriers du bâtiment seront plus nombreux à partir qu'à arriver. Toutes les professions constituent pratiquement des professions à problème. La problématique dans le vieillissement est de nature physique : hisser, soulever, mouvements routiniers, travailler (sur des chantiers et) dans des positions difficiles...

L'EWETA (Fédération d'entreprises de travail adapté wallonnes) a conclu un protocole de collaboration pour la même période que le secteur de la construction. Il s'agit ici d'un petit secteur délimité. Un certain nombre d'employeurs avaient déjà introduit auparavant des demandes de projet. Il y a donc un besoin évident.

### **iii. Protocole sectoriel Vlaamse Gezinszorg**

En 2007, le tout premier protocole de collaboration a été mis sur pied et a démarré le 1<sup>er</sup> octobre 2007 pour prendre fin le 28 février 2009. Dans ce protocole, le gouvernement fédéral et le fonds de formation Gezinszorg de la Communauté flamande (commission paritaire 318.02) s'engagent à la promotion structurelle du maintien de l'emploi des travailleurs âgés. Le fonds de formation Gezinszorg a pour ce faire engagé des moyens, de l'expérience et du know-how.

Cette sous-commission compte 13 538 travailleurs, principalement des femmes (98,6%). En raison de la problématique du vieillissement, le besoin d'aides familiales est en augmentation. Maintenir plus longtemps les gardes-malades au travail est une nécessité pour suivre la demande croissante.

#### Profil du travailleur de la commission paritaire n° 318.02.

Les jeunes (< 30 ans) et les travailleurs âgés (> 50 ans) sont sous-représentés en comparaison aux autres groupes de travailleurs (féminins) en Belgique ou en Flandre. La plupart commencent tard leur carrière de garde malade (en moyenne 28 ans). Nombre de ces travailleuses sont des femmes qui réintègrent le marché du travail : elles ont d'abord exercé un autre travail ou sont restées plusieurs années à la maison pour veiller à l'éducation des enfants. Plus de 25% entrent dans la profession après un cheminement de recyclage d'aide familiale polyvalente (ciblé sur les services pour les aides familiales) organisé par des centres de formation agréés, et ce en collaboration avec le VDAB. Peu de travailleurs de plus de 50 ans travaillent comme aide familiale. Beaucoup arrivent tard, la plupart du temps via le système du crédit-temps ou le congé d'assistance, mais aussi via une maladie de longue durée ou un licenciement pour raisons médicales.

Ce sont autrement dit de courtes carrières avec une ancienneté moyenne de 12 ans.

En comparaison avec d'autres secteurs, il y a ici plus de travailleurs au travail ayant un souci pour les enfants. Ce groupe de travailleurs devient par excellence l'acteur central de l'action médico-sociale dans son cercle familial : le souci pour ses parents ou ses beaux-parents (75+) se situe aux alentours de 50 ans et plus. C'est souvent une raison considérable pour quitter la profession. Les motifs pour choisir la profession se situent dans la sphère relationnelle telle que donner un sens à la vie, aider les personnes, être utile, etc... Lorsque l'émotionnel ne va donc plus bien dans l'ambiance de travail, cela pèse encore plus sur le bien-être. C'est alors aussi un facteur pénible pour la pression psychique au travail. C'est une population avec une

part plus élevée de personnes moins qualifiées (72% max. ESS, tandis que dans la population active flamande il s'agit de 33 % et de 28% dans le secteur de l'aide familiale). Le fossé entre les revenus nets et le revenu de remplacement est plus petit pour ce groupe de personnes moins qualifiées. La tentation est donc aussi plus grande de partir rapidement. La pression au travail et les lombalgies sont les causes principales d'absentéisme (recherche interne de Landelijke Thuiszorg).

#### Quelques priorités :

La profession implique un travail de nettoyage et peu d'alternance. Les personnes dans la fonction ressentent qu'elles doivent encadrer toujours plus de clients en moins de temps. Les aides familiales affrontent plus de situations lourdes émotionnellement en comparaison au travailleur moyen. De plus, l'aide familiale ne bénéficie pas toujours du respect mérité, du fait qu'il/elle se situe pour ainsi dire à la dernière place de la hiérarchie des prestataires de soins. Nous mentionnons également qu'au niveau des conditions de travail, on note un temps de déplacement en augmentation.

92 % des aides familiales interrogées estiment que le travail est plus lourd pour les collègues les plus âgées. 80 % des services d'aide familiale ne voient pour le moment plus aucune autre possibilité pour alléger les conditions de travail des aides familiales âgées que les jours de congé attribués sur la base de l'ancienneté, le crédit-temps ou les licenciements pour raisons médicales (recherche Proxima). D'où la campagne de sensibilisation fortement étayée dans ce protocole.

L'âge auquel les aides familiales veulent arrêter de travailler dans l'aide familiale est de 55,3 ans. C'est inférieur à l'âge auquel le travailleur belge moyen souhaite arrêter (58 ans) et loin de l'âge légal de la retraite à 65 ans.

Les motifs pour quitter la carrière précocement sont surtout de nature physique : trop de travail de nettoyage qui pèse. Dans une moindre mesure, mais en partie déterminante, les causes psychiques sont décrites, telles que le stress et la pression du travail : 35% des aides familiales estiment que les travailleurs plus âgés sont plus sensibles au stress.

Toutefois, le score global de la satisfaction du travail des aides familiales est plus élevé que pour le reste de la population active. 36% de la population active dans les soins de santé envisageait l'année dernière de chercher un autre travail, tandis que pour les aides familiales elles étaient seulement 23%. Les aides familiales tirent la plus grande satisfaction des clients qui ont besoin d'elles, le côté sensé du travail et le soutien qu'elles reçoivent d'un (bon) responsable.



### Actions Fonds de l'expérience professionnelle

Le fonds de formation Gezinszorg Vlaamse Gemeenschap a conçu une méthode de diagnostic, le Knipperlichtmeter (« *mètre à feu tricolore* ») et a mené une campagne de sensibilisation.

Le Knipperlichtmeter a été développé sur la base d'une recherche sociologique scientifique<sup>4</sup> (01/10/2007 à 31/03/2008). L'instrument a été examiné plus tard par HIVA<sup>5</sup> au niveau du contenu des critères DIRACT<sup>6</sup>. Ce Knipperlichtmeter se compose de deux questionnaires, un questionnaire concernant la charge physique et un sur la pression du travail. Les répondants ont donné un score aux items sur une échelle de neuf points sous la forme de jugements relatifs au travail. Pour ce faire, chaque répondant avait besoin d'environ 10 minutes. Les scores sont regroupés par trois et présentés visuellement en rouge, orange et vert. Le responsable de l'aide familiale compte enfin le score final et engage ensuite une discussion avec l'aide familiale.

Le nombre de Rouge ou Orange détermine le plan d'action en vue d'améliorer les conditions de travail. Le suivi des problèmes peut être différent pour chaque service. L'instrument donne de la sorte une vue des possibilités physiques et psychiques des aides familiales. Au niveau individuel, le Knipperlichtmeter peut mener à un meilleur soutien et à un coaching. Ensuite, il peut servir de méthode de diagnostic pour identifier les points sensibles collectifs.

L'instrument était disponible le 01/04/2008 et a été présenté au groupe total d'employeurs (les 19 services). La majorité en a fait usage. De la sorte, les points sensibles ont été identifiés de façon encore plus évidente.

La campagne de sensibilisation a été répartie durant toute l'année 2008. Il a ici été tenu compte de tout niveau hiérarchique : de la direction, au cadre moyen et aux collaborateurs staff en passant par la travailleuse (âgée) chez le patient sur le lieu de travail.

Un symposium a été organisé pour les directions, un ensemble de formations élaboré et des activités organisées. Les services mêmes ont été soutenus par le fonds de sécurité d'existence lors de l'élaboration de leur projet et de la rédaction de la demande de subvention. Dans une campagne de sensibilisation, plus de 4 000 travailleurs âgés de 19 entreprises ont été touchés. La sensibilisation et la promotion de la politique et des mesures du personnel axées sur l'âge se sont faites par

---

<sup>4</sup> A la base du knipperlichtmeter, se trouve le WeWeWeter, un mètre à mesurer la résistance développé par Dewitte&Morel, et le projet de recherche Proxima relatif au travail dans l'aide familiale de 2006 et 2007.

<sup>5</sup> HIVA signifie Hoger Instituut voor de arbeid van de Katholieke Universiteit Leuven.

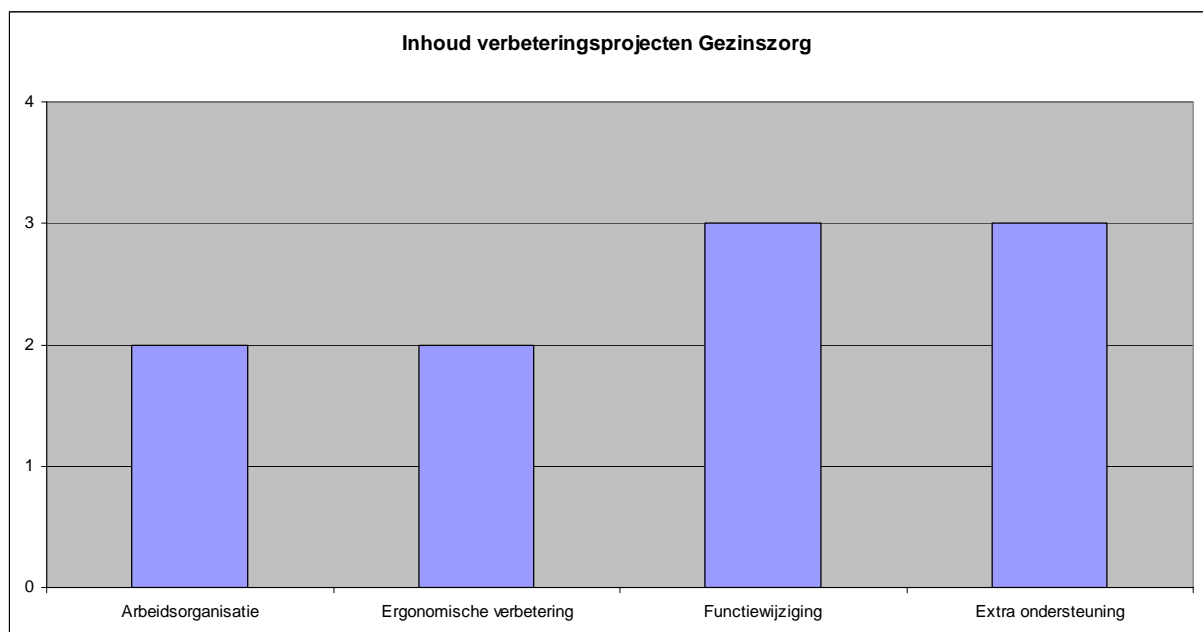
<sup>6</sup> DIOVA signifie Direction de la recherche pour l'amélioration des conditions de travail et détermine les exigences minimales pour un instrument de mesure et de diagnostic valable.

- (1) l'organisation d'une journée d'étude pour les directions des services,
- (2) l'édition et la diffusion du matériel d'information en matière de politique du personnel axée sur l'âge et spécifiquement d'une présentation PowerPoint,
- (3) l'organisation d'un point focal (sectoriel). Le secteur même a mis à disposition un ETP dispensé pour le suivi du Fonds de l'expérience professionnelle. Cette personne a transmis des adresses d'entreprises avec des bonnes pratiques et a suivi de près les projets Fonds de l'expérience professionnelle possibles auprès des employeurs.

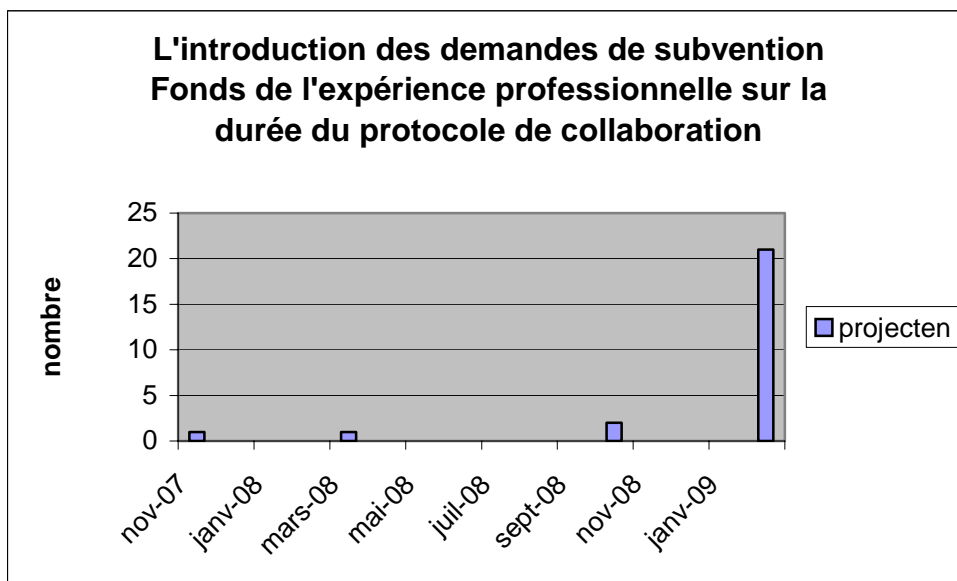
Comme dans chaque protocole de collaboration, les objectifs à atteindre ont également été convenus avec le service d'aide familiale, à savoir générer 19 demandes de subvention approuvées dans les 19 services qui sont couverts par la CP 318.02, parmi lesquels au moins 8 projets d'amélioration. Le nombre total de travailleurs âgés concernés des demandes de subvention approuvées devait concerner 50% des travailleurs âgés : 2 000. Cela signifie donc que le service d'aide familiale devait persuader 100% de ses employeurs à introduire une demande de subvention Fonds de l'expérience professionnelle.

Tous les objectifs ont été atteints ou dépassés. Des 24 demandes de subvention approuvées des 19 services différents, dix concernaient des projets d'amélioration. Le groupe total des travailleurs était impliqué dans l'un ou l'autre projet d'amélioration ou au moins dans le Knipperlichtmeter.

*Ci-dessous, un graphique du type de projets d'amélioration pour l'aide familiale.*



A la fin de ce protocole de collaboration, cette collaboration est ressentie comme positive tant par le Fonds de l'expérience professionnelle que par le secteur. Bien qu'à l'origine les dirigeants et les responsables craignaient une charge de travail supplémentaire et la création d'attentes qui par la suite n'étaient pas réalisables, la personne de contact du Fonds de l'expérience professionnelle a ressenti une collaboration positive dans la pratique. Les aides familiales ont aussi semblé enthousiastes : cela leur prenait peu de temps de compléter le Knipperlichtmeter, tous les thèmes sont traités et les aides familiales se sentent entendues. Le Knipperlichtmeter se montre donc dans la pratique être un instrument utile.



Nous concluons du graphique ci-dessus que quasi toutes les demandes de subvention sont introduites au cours du dernier mois. Le Vlaamse Gezinszorg a surtout utilisé la première année pour le travail préparatoire : engagement de l'ETP, initiation à la matière, chercher des bonnes pratiques pour le secteur, élaborer la stratégie, réalisation du matériel de communication et... même faire la première expérience avec le développement d'un bon projet au sein d'une première entreprise. Une fois que ces expériences ont été faites et que la conviction de la plus-value pour le secteur a été faite, tout s'est déroulé sans encombre...

Par ailleurs, cette expérience est la même que pour le ressenti du Fonds de l'expérience professionnelle : lors du lancement en 2004, nous ne notions pratiquement aucune demande de subvention, en 2005 elles étaient 41. En 2009, nous enregistrons 314 demandes.

### **3. Rapportage et évaluation externe**

Afin d'inciter les entreprises et les citoyens à l'adaptation du lieu de travail au travailleur âgé, le Fonds de l'expérience professionnelle informe et sensibilise un public cible différent. Depuis 2004, de nombreux projets Fonds de l'expérience professionnelle sur le lieu de travail ont vu le jour. L'activité du Fonds de l'expérience professionnelle est étroitement suivie par les partenaires sociaux au Conseil national du travail et par les responsables politiques en général.

Outre la rédaction d'un rapport annuel, des réponses sont régulièrement apportées aux questions concernant la problématique. Ces questions proviennent des travailleurs, des employeurs, des instances, de la recherche ou de l'environnement politique. Des réponses solides requièrent, selon que la base de données des expériences augmente, toujours un travail de recherche (approfondie ou pas) là où les bases nécessaires pour ce faire n'existent pas toujours.

Chaque année, nous répondons à des questions parlementaires. Les deux questions parlementaires auxquelles nous avons répondu en 2009, concernaient la réglementation du Fonds de l'expérience professionnelle et les budgets.

#### **L'évaluation externe 2008-2009**

À la suite de la demande du Conseil national du travail (avis n° 1.639 du 29 avril 2008) et le souhait de l'administration fédérale d'améliorer constamment les actions du Fonds de l'expérience professionnelle, l'administration a lancé un appel d'offre en 2008 en vue de choisir un partenaire externe pour évaluer le Fonds de l'expérience professionnelle. Cette évaluation a débuté en septembre 2008 et s'est achevée en septembre 2009. Cette évaluation a été confiée à l'ASBL « Cap-Sciences humaines ». L'ASBL « Cap-Sciences humaines » et le Fonds de l'expérience professionnelle ont été entendus par la commission des Relations individuelles du travail le 4 février 2009 à propos de cette évaluation. L'avis n° 1.732 du Conseil national du travail qui fait mention de cette audition présente le rapport d'évaluation externe dans son intégralité. C'est pour cela que dans ce rapport, nous ne nous penchons pas plus sur cette évaluation. Nous donnons une synthèse des principaux points.

*Le Fonds de l'expérience professionnelle est considéré comme un instrument essentiel pour augmenter le taux d'emploi des travailleurs âgés ou pour à aller à l'encontre du fait que le travailleur quitte le lieu de travail précocement. Via le soutien à l'amélioration des conditions de travail, il apporte une contribution importante.*

*Il est mentionné qu'un travail solide a été fourni dans l'organisation de structures, de procédures et de réseaux avec les entreprises par le biais d'une équipe Fonds de l'expérience professionnelle motivée, parfaitement formée et qualitative. La stratégie de partir directement de contacts directs avec les entreprises a réussi. L'évaluation souligne également encourager ceci.*

*Une certaine lenteur administrative dans le traitement des dossiers est constatée. Dès qu'un projet est introduit, la plupart du temps via un développeur de projet, qui a un contact direct avec les entreprises, il est traité administrativement par les gestionnaires de dossier. Du fait que les gestionnaires de dossier par la suite veillent (au niveau central) au traitement, le dossier est traité « en dehors de la sphère pratique ». De même, le calcul de la subvention est trop compliqué.*

*La majorité des employeurs pense que les règles pour l'acceptation d'un dossier ne sont pas claires. C'est à imputer à une réglementation ambiguë ne reprenant aucun critère clair pour évaluer si un projet est pertinent ou pas. Des indicateurs ne sont pas non plus donnés.*

*Le Fonds de l'expérience professionnelle exécute les paiements sur la base de pièces justificatives. L'authenticité et la qualité des projets subventionnés ne sont pas contrôlés.*

*Bien que les demandes de subvention soient réparties de façon équilibrée entre les grandes, petites et moyennes entreprises, les PME ont plus de difficultés à faire appel au Fonds de l'expérience professionnelle. Les grandes entreprises trouvent le formulaire de demande de subvention assez simple, tandis que les PME le trouvent compliqué.*

*Dans certains cas, il serait question d'« effet d'aubaine ».*

*Si les secteurs qui ont conclu ces protocoles de collaboration atteignent leurs objectifs, il y aura à l'avenir des nouveaux problèmes de liquidité. En effet, le Fonds de l'expérience professionnelle ne dispose pas d'un budget qui soit garanti institutionnellement, mais qui est décidé chaque année par le gouvernement.*

*Les obligations légales qui découlent de la réglementation en matière de bien-être au travail ne sont pas assez connues sur le terrain. Par le biais du Fonds de l'expérience professionnelle, des entreprises sont informées de la totalité de la réglementation et aussi de la règle de non-cumul. En théorie, il est possible que des projets subventionnés par le Fonds reçoivent également une autre subvention. Etant donné qu'il n'existe cependant pas d'organe de contrôle, il n'est pas possible aujourd'hui d'effectuer un contrôle systématique.*

*Malgré les efforts de communication ciblée, le Fonds de l'expérience professionnelle reste relativement inconnu du large public.*

#### **4. Regard vers l'avenir**

Les années à venir représentent un défi pour le Fonds de l'expérience professionnelle. En tant qu'instrument, le Fonds de l'expérience professionnelle devra simultanément tenir compte des points à améliorer sans perdre la crédibilité acquise. Les priorités seront probablement :

- 1 Revoir la réglementation : en rendant les critères plus transparents et en simplifiant les concepts-clefs. L'effet d'aubaine doit, dans la mesure du possible, être endigué. La question peut être posée de savoir si et comment le concept d'évaluation de projet doit être ici intercalé, des recherches ou l'apport d'indicateurs apportent plus de clarté. Dans tous les cas, la subvention doit être plus simple pour chacun.
- 2 Une organisation adaptée et ensuite la mise sur pied d'une méthodologie. Les fonctions de développeur de projet et de gestionnaire de dossier devraient être revues et des alternatives sérieusement étudiées et envisagées. Qu'en est-il de l'« évaluation de projet » ? Quelles compétences y sont liées ?... Quelle est la meilleure manière pour réduire l'effet d'aubaine?
- 3 Tant dans la réglementation que dans l'organisation et la méthodologie, il doit être simultanément tenu compte de la taille des entreprises (en particulier les PME et les micro-organismes) et des charges administratives. Le Fonds de l'expérience professionnelle veut être attractif pour les PME et le rester. Cela signifie également que les charges administratives à l'égard de l'organisation ne peuvent pas être augmentées.
- 4 Si la « remise d'avis sur une politique du personnel axée sur l'âge » devait être la solution, les moyens doivent être dégagés... Le Fonds de l'expérience professionnelle se heurte en effet depuis quelques années à des limitations budgétaires qui réduisent fortement son activité.
- 5 La stratégie de communication demandée, qui devrait atteindre un plus grand public cible. Ici aussi, des moyens supplémentaires doivent être dégagés.

## **ANNEXE :**

### **Fiche synthétique descriptive des demandes avec avis positif**

#### 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. Avec l'ancienne politique, le personnel était encadré et étroitement supervisé. La nouvelle organisation demande à tous les travailleurs d'être plus autonomes afin d'éviter les ralentissements dans le « flux » des tâches.

Plusieurs des travailleurs de 45 ans et plus gèrent mal l'augmentation de la quantité de travail à fournir. Un transfert de compétences est donc envisagé afin d'alléger la charge de travail. Les travailleurs âgés peuvent consacrer une partie de leur temps de travail à transférer leurs compétences aux collègues (8h par mois et par travailleur pendant 10 mois – de janvier à octobre). Une évaluation aura lieu mensuellement.

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

Les mécaniciens et carrossiers reçoivent du nouveau matériel, qui diminuera et allègera certaines manipulations lourdes. Cet investissement concerne :

- 2 nouveaux ponts de levage hydrauliques et enterrés dans le sol qui 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;
- Installation d'un nouvel appareil de géométrie. L'appareil actuel sera supprimé : les capteurs sont lourds et 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'amortisseurs seront installés afin d'éviter des manipulations mécaniques aux travailleurs qui les utilisent.

Grâce à ce projet, les tâches sont mieux réparties via la transmission des compétences et du know-how et les conditions de travail deviennent moins lourdes physiquement. De ce fait, les travailleurs de 45 ans et plus pourront rester plus longtemps au 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. Ces profilés pèsent 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. 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.

L'entreprise décide de passer à l'action. 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 finale (2h répétée 4 fois) visait à déceler les modifications, même minimales, 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 qui 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 tous 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 afin d'être capable de réaliser les tâches nouvellement informatisées. De plus, un coach accompagnera les travailleurs après les formations.

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 2 employés soumis à un stress grandissant.

Une employée administrative commerciale de 56 ans voit 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. De ce fait, cette travailleuse âgée souffre d'un stress grandissant.

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. Le projet vise à réduire la pression de travail via une transmission des compétences aux autres collègues de l'entreprise.

L'employée administrative a procédé 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. Cela lui a permis de se décharger d'une partie du lourd travail, 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 répartis en différentes phases et étalés sur un an. Ils 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 avec 8 ans d'ancienneté travaille à mi-temps dans un hôpital de jour. Elle utilise un chariot roulant pour le nettoyage des chambres, des sanitaires, des bureaux et des salles.

Toutefois, elle a de gros soucis de santé. Elle souffre de 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.

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. La technicienne de surface devrait être redirigée vers une fonction à l'accueil ;
- 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 explicite 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.