

**SPF Emploi, Travail et Concertation sociale**

Direction Générale Humanisation du Travail

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

**2012**

## INTRODUCTION

Le présent rapport d'activités décrit les activités du Fonds de l'expérience professionnelle en 2012, soit la neuvième année de fonctionnement de ce fonds.

Selon la convention collective de travail n°104, applicable aux employeurs du secteur privé, les entreprises comptant plus de 20 travailleurs doivent, à dater de 2013, élaborer un « Plan pour l'emploi des 45 ans et plus ». Ce plan pour l'emploi doit énumérer les mesures spécifiques prévues par l'entreprise pour préserver ou augmenter le taux d'emploi des travailleurs âgés (45 ans et plus). Il ne doit pas forcément s'agir de nouvelles mesures : les mesures qui sont déjà d'application peuvent être reprises dans ce plan. Tout comme dans le principe du Fonds de l'expérience professionnelle, qui s'applique également aux entreprises du secteur privé, le dialogue social joue un rôle important. Le plan fera l'objet de discussions avec le conseil d'entreprise, la délégation syndicale ou le comité pour la prévention et la protection au travail. Lorsque l'entreprise ne dispose d'aucune délégation syndicale, le personnel sera associé directement à l'élaboration du plan. Les représentants des travailleurs ont donc la possibilité de formuler des remarques.

Pour donner de l'inspiration aux employeurs, la CCT reprend une liste non limitative<sup>1</sup> des domaines d'action potentiels. Certains sont directement liés à la mission du Fonds de l'expérience professionnelle. Cet élément, le champ d'application et l'importance accordée au dialogue social contribuent à un renforcement mutuel des deux mesures. La nouvelle CCT a suscité un regain d'intérêt pour le Fonds de l'expérience professionnelle. Les employeurs manifestent en effet un intérêt plus marqué pour l'association de cette mesure obligatoire à un projet auprès du Fonds de l'expérience professionnelle. On ne peut que se réjouir de l'attention positive portée aux travailleurs âgés.

Le présent rapport annuel présente les activités du Fonds de l'expérience professionnelle pour l'année 2012 en 6 chapitres.

Dans la « note préliminaire », nous esquissons les bases juridiques, le contexte et l'organisation du Fonds de l'expérience professionnelle. Dans le chapitre suivant, nous expliquons en quelques mots son fonctionnement actuel ainsi que l'arrêté d'exécution appliqué. Le troisième chapitre explique plus en détail la méthode utilisée par le Fonds de l'expérience professionnelle pour atteindre le lieu de travail du travailleur âgé. Le quatrième chapitre décrit l'essence du Fonds de l'expérience professionnelle : ses projets concrets sur le terrain. Le chapitre cinq est consacré aux chiffres de l'année 2012.

Le sixième chapitre aborde la collaboration avec les secteurs avant de déboucher sur la conclusion.

---

<sup>1</sup> Notamment : la sélection et l'entrée en service de nouveaux travailleurs, le développement des compétences et des qualifications des travailleurs, y compris l'accès aux formations, au développement et à l'accompagnement de carrière au sein de l'entreprise, les possibilités d'adaptation du temps et des conditions de travail du travailleur, la prise en compte de la santé du travailleur, la prévention et l'élimination des obstacles d'ordre physique et psychosocial qui empêchent les travailleurs de rester au travail, les systèmes de reconnaissance des compétences acquises.

## I NOTE PRÉLIMINAIRE

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

Le 5 septembre 2001 a été votée **la loi visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs**. Avec cette loi a été créé un *Fonds pour la promotion de la qualité des conditions de travail*. Le Chapitre VII de cette **loi** a institué le Fonds de l'expérience professionnelle.

Le premier arrêté d'exécution date du **30 janvier 2003**.

**La loi-programme du 27 décembre 2004** a abaissé l'âge des travailleurs concernés par les projets du Fonds de l'expérience professionnelle de 55 à 45 ans. Par ailleurs, cette loi-programme a supprimé l'obligation d'élaborer une convention collective de travail pour introduire une demande de subvention auprès du Fonds.

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**, portant 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** ». 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 la 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. Cet arrêté d'exécution permet aussi au Fonds de l'expérience professionnelle de travailler à plus large échelle en collaborant avec les secteurs d'activité par le biais de protocoles 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 revenus.

**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 131<sup>nonies</sup> 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 une fois encore 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 de solidarité entre les générations, les travailleurs licenciés qui se sont inscrits auprès d'une cellule pour l'emploi sont assimilés à des « travailleurs ».

### Fonctionnement opérationnel: au départ d'une mission

En 2004, le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale a constitué l'équipe du Fonds de l'expérience professionnelle. Les premiers membres du Fonds de l'expérience professionnelle ont été embauchés entre septembre 2004 et février 2005. Afin de traiter le nombre croissant de dossiers, le *poste d'assistant administratif – gestionnaire de dossiers* s'est vu attribuer du personnel supplémentaire à partir de 2008. Grâce à l'augmentation du nombre d'ETP (de 5,83 en 2005 à 10,41 en 2012), le Fonds de l'expérience professionnelle est parvenu à traiter le nombre croissant de demandes, d'agrément, de paiements (voir plus bas) et de demandes d'information. Cette équipe est responsable du cycle entier, depuis la promotion jusqu'à la liquidation des subventions.

### Mission

Se basant sur la réglementation, l'équipe définit sa mission en ces termes :

« *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 de la réglementation y afférente* ».

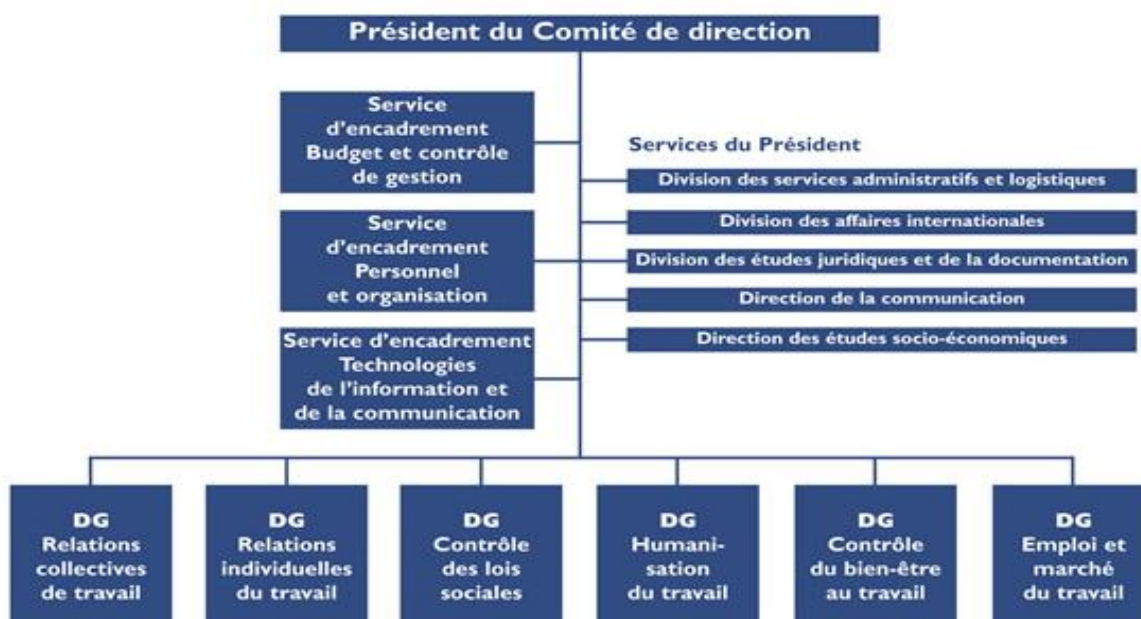
Chaque année, cette mission est convertie – sur la base des moyens octroyés – en objectifs concrets en ce qui concerne la sensibilisation de l’environnement de travail en Belgique à la problématique du vieillissement et la promotion de la réglementation en vigueur relative aux subventions. Les objectifs visent également la dispense d’avis sur les projets introduits auprès de la ministre et le règlement correct des subventions octroyées par rapport au demandeur.

Par ailleurs, l’équipe formule également des propositions visant à obtenir une réglementation toujours plus précise et adaptée. Enfin, elle siège également au sein de comités d’accompagnement concernant la problématique du travail et du vieillissement et participe à des colloques et symposiums en la matière.

### Organisation

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. Font partie de la Direction générale Humanisation du travail (outre 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 et la Division de la Promotion du bien-être au travail, divisions avec lesquelles le Fonds de l’expérience professionnelle est étroitement en contact.

## SERVICE PUBLIC FEDERAL EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE



## II FONCTIONNEMENT ACTUEL

### Explication relative à l'arrêté d'exécution en vigueur en 2012

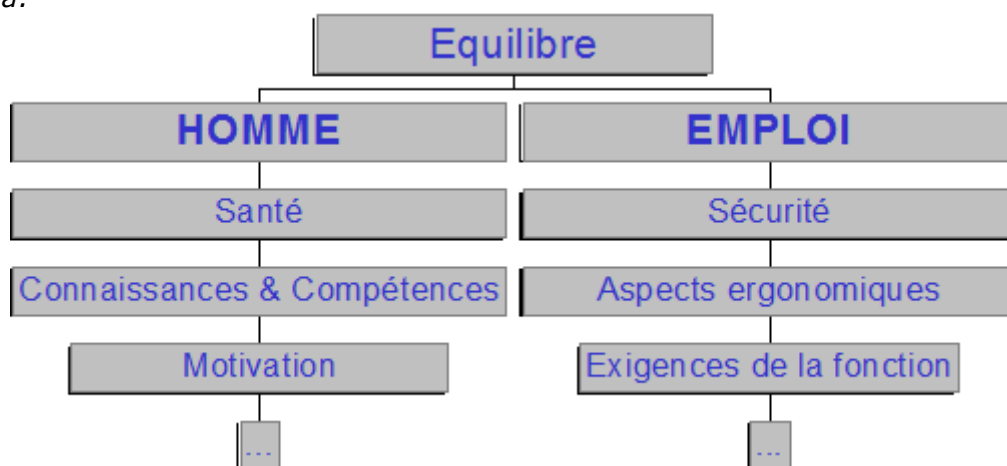
1<sup>er</sup> juillet 2006 - Arrêté royal portant sur la promotion des possibilités de travail, la qualité des conditions de travail ou l'organisation du travail des travailleurs âgés dans le cadre du Fonds de l'expérience professionnelle.

La mission, reprise dans l'arrêté royal susmentionné, consiste à « *remodeler et adapter l'environnement de travail de telle sorte que les travailleurs âgés puissent rester plus longtemps motivés au travail* ».

Il est d'une importance fondamentale de toujours conserver un bon équilibre entre les deux piliers – en constante évolution – et ce, sur l'ensemble de la carrière. Les besoins et possibilités des travailleurs changent avec l'âge, une situation familiale qui se modifie, la santé, etc. Le marché aussi est en constante évolution, voilà pourquoi les exigences qu'il impose aux travailleurs changeront également. Un emploi de longue durée est uniquement possible si les deux partenaires évoluent en harmonie.

Le concept de « **facultés de travail** » fait fonction de notion-clé dans les projets du Fonds de l'expérience professionnelle et concerne le point d'équilibre entre le travailleur (santé, connaissances et compétences, intention de rester, etc.) d'une part et la spécificité de l'environnement de travail d'autre part (sécurité, exigences de la fonction, exigences physiques et psychosociales).

Schéma:



L'arrêté d'exécution du 1<sup>er</sup> juillet 2006 prévoit que tant les employeurs que les secteurs relèvent du champ d'application du Fonds de l'expérience professionnelle.

#### A- Initiatives des employeurs

Les initiatives des employeurs jouent un rôle crucial pour améliorer, maintenir ou rétablir les « facultés de travail » des travailleurs (âgés) – si cet équilibre devait être rompu au cours du temps. À cet effet, une approche en trois phases est proposée. L'idéal, dans un projet, est d'abord de mesurer les facultés de travail (1), ensuite de poser un diagnostic (2) pour enfin améliorer les facultés de travail (3).

Avant de passer effectivement à un projet concret d'amélioration, il est conseillé d'analyser la situation de travail. À cette fin, l'entreprise peut utiliser un instrument de mesure pour les facultés de travail. 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. Libre à l'employeur d'utiliser un autre instrument. Le Fonds de l'expérience professionnelle subventionne en effet l'utilisation

d'instruments de mesure, pour autant qu'ils aient été agréés par la commission d'approbation des instruments de mesure du Fonds de l'expérience professionnelle<sup>2</sup>.

Les employeurs peuvent également recevoir des subventions pour la phase suivante. Un diagnostic met le doigt sur les aspects de l'environnement de travail qui nuisent aux facultés de travail. Ici aussi, des méthodes sont mises gratuitement à la disposition des employeurs, telles que la méthode Déparis<sup>3</sup>. On peut également utiliser d'autres méthodologies, pour autant qu'elles aient été approuvées. Un diagnostic facilite la dernière phase centrale : l'amélioration.

Ces projets doivent concerner des améliorations des possibilités d'emploi, de la qualité des conditions de travail et de l'organisation du travail du travailleur âgé. Ils visent toujours l'amélioration des facultés de travail des travailleurs.

Pour pouvoir bénéficier d'une subvention du Fonds de l'expérience professionnelle, les employeurs sont tenus de décrire et d'argumenter comme il se doit leurs projets dans une demande de subvention. Le projet est en effet apprécié sur la base des informations disponibles dans la demande de subvention.

Les employeurs ne sont cependant pas livrés à eux-mêmes face à cette obligation. En effet, ils peuvent bénéficier de l'aide du Fonds de l'expérience professionnelle et, en cas de protocole de collaboration, de l'aide de leur secteur également.

#### *B- Les secteurs comme leviers*

Tout changement passe par une évolution des mentalités qui ne peut être réalisée que par la sensibilisation. Dans les *actions de sensibilisation et de promotion* menées par le Fonds de l'expérience professionnelle relatives à une politique du personnel axée sur l'âge, l'accent est mis sur les améliorations concrètes sur le lieu de travail. L'amélioration de la situation sur le lieu de travail du travailleur (âgé) n'est jamais perdue de vue.

Outre les employeurs, les secteurs, sous la forme de Fonds de sécurité d'existence et les centres de formation paritaires sous la forme d'ASBL, sont également pris en considération pour le soutien auprès du Fonds de l'expérience professionnelle. Ces instances peuvent, entres autres, garantir des actions de sensibilisation et de promotion indispensables.

Les secteurs peuvent également développer les instruments de mesure et méthodes de diagnostic et les rendre spécifiques à leur secteur. Grâce à ses connaissances sur les points sensibles et les possibilités spécifiques au secteur, la collaboration sectorielle veille à permettre aux employeurs d'accéder plus facilement à un instrument ou une méthode. Ils ont ainsi la chance de pouvoir se mettre au travail en étant munis d'un outil adapté.

Enfin, les secteurs peuvent également être soutenus pour appliquer les mesures qui permettent de passer d'un système de travail de nuit en équipe à un système de travail de jour, conformément à la CCT n°46 (conclue dans l'Accord interprofessionnel de 2005). On a prévu 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 n°46 du CNT, de bénéficier d'une intervention financière selon des modalités à déterminer.

Alors que les employeurs introduisent une *demande de subvention* au moyen d'un formulaire de demande, les secteurs négocient un *protocole de collaboration*. Dans un protocole, des conventions sont conclues, après concertation, en ce qui concerne les *objectifs à atteindre*, les *moyens* qui seront mis en œuvre à cet effet et les *subventions* qui sont liées à la réalisation des objectifs. Pour définir les objectifs, on fixe toujours des chiffres concrets concernant le nombre de lieux de travail et de travailleurs âgés à

<sup>2</sup> Il est recommandé de demander d'abord la reconnaissance d'un instrument en tant qu'instrument de mesure agréé (comme défini par l'arrêté royal du 1<sup>er</sup> juillet 2006) avant de l'utiliser dans le cadre d'un projet du Fonds de l'expérience professionnelle.

<sup>3</sup> Dépistage participatif des risques

atteindre. Le protocole de collaboration qui est en fin de compte signé par le secteur et la ministre est le résultat de cette concertation.

### **III DU MONITEUR BELGE AU LIEU DE TRAVAIL**

Atteindre le travailleur âgé et sa situation de travail : tel est le défi du Fonds de l'expérience professionnelle. Selon sa mission, le Fonds sensibilise les acteurs sur le terrain grâce aux moyens qui lui sont accordés annuellement. L'objectif est double. D'une part, il s'agit de s'adresser aux entreprises le plus directement possible et, d'autre part, d'entretenir de multiples contacts sur le terrain. Le Fonds de l'expérience professionnelle se sent conforté dans cette approche par les résultats positifs et les encouragements formulés par des instances comme le Conseil National du Travail<sup>4</sup>.

***Comment le Fonds de l'expérience professionnelle peut-il accéder au lieu de travail des travailleurs âgés ?***

#### **Matériel promotionnel de qualité et demandes de subvention adaptées**

Dès le départ, le Fonds de l'expérience professionnelle avait conçu du matériel de promotion sous forme de brochures et de dépliants initiatiques, qu'il utilise quotidiennement dans sa diffusion d'informations. Les brochures actualisées et imprimées, reprenant des explications simplifiées sur la réglementation pour les entreprises, sont disponibles gratuitement via la cellule publications<sup>5</sup> du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale. Ces brochures et le formulaire de demande ont été profondément remaniés en 2011.

Outre ce matériel standardisé, on fournit également en permanence des présentations, des listes de référence et des exemples pratiques adaptés au public cible. Ce matériel personnalisé est rassemblé dans des « fardes d'information adaptées au public cible » et est utilisé lors de présentations et de visites d'entreprise. Les couvertures, dépliants d'initiation, brochures pour les entreprises, listes de référence, exemples pratiques et matériel supplémentaire éventuel sont, à chaque fois, réalisés et utilisés dans les deux langues nationales. Le dépliant d'initiation est également disponible en allemand.

En 2010, la prime pour le passage à un emploi plus léger a été introduite. Les collaborateurs du Fonds de l'expérience professionnelle emportent toujours avec eux la fiche d'information – travailleurs lors de leurs visites d'entreprise, de sorte qu'elle puisse à tout moment être laissée sur le lieu de travail, si besoin est. Cette prime de passage est gérée et réglée par l'ONEM (voir les tableaux ci-après reprenant les paiements en 2011 et 2012: source ONEM).

---

<sup>4</sup> Nous nous référons ici aux avis 1.732 et 1.793 du CNT.

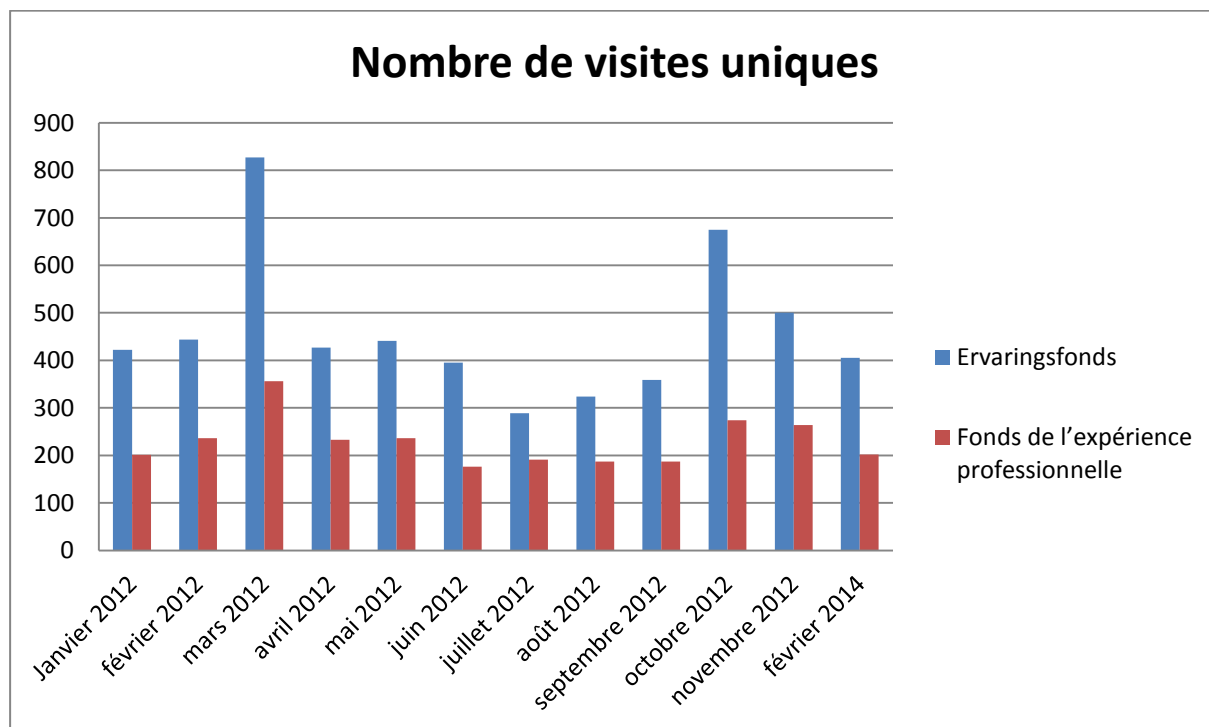
<sup>5</sup> Par téléphone (02 233 42 11), fax (02 233 42 36) et e-mail ([publications@emploi.belgique.be](mailto:publications@emploi.belgique.be)).

Paiements 2011	Âge	Prime de passage 58 ans &+ 36m		Prime de passage 55-57 ans 24m		Prime de passage 50-54 ans 12m	
		Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
01.2011	52					2	2
	55			3		1	
	56			2			
	57			1			
02.2011	52					1	2
	55			1		1	
	56			1			
	57			1			
03.2011	52						1
	53					1	
	55			2		1	
	56			1			
	57			1			
	58		2				
04.2011	52						1
	53					1	
	55			1	3	1	
	56			2			
	57			1			
	58		2				
05.2011	51					3	
	52					1	
	53					4	
	56			3			
	57			1			
	58		1				
06.2011	55				1		
	56			3			
	57			1			
	58		1				
07.2011	50					4	
	51					1	
	55				2		
	56			3			
	57			1			
	59		1				
08.2011	50					1	
	51					3	
	55				1		
	56			3			
	57			1			
	59		1				
09.2011	50					1	
	55				1		
	56			3			
	57			1			
	59		1				
10.2011	51					3	
	55				1		
	56			2			
	57			2			
11.2011	51					2	
	55				1		
	56			2			
	57			1			
	58			1			
	59		2				
12.2011	51					1	
	52					1	
	55				1		
	56			2			
	57			1			
	59		1				



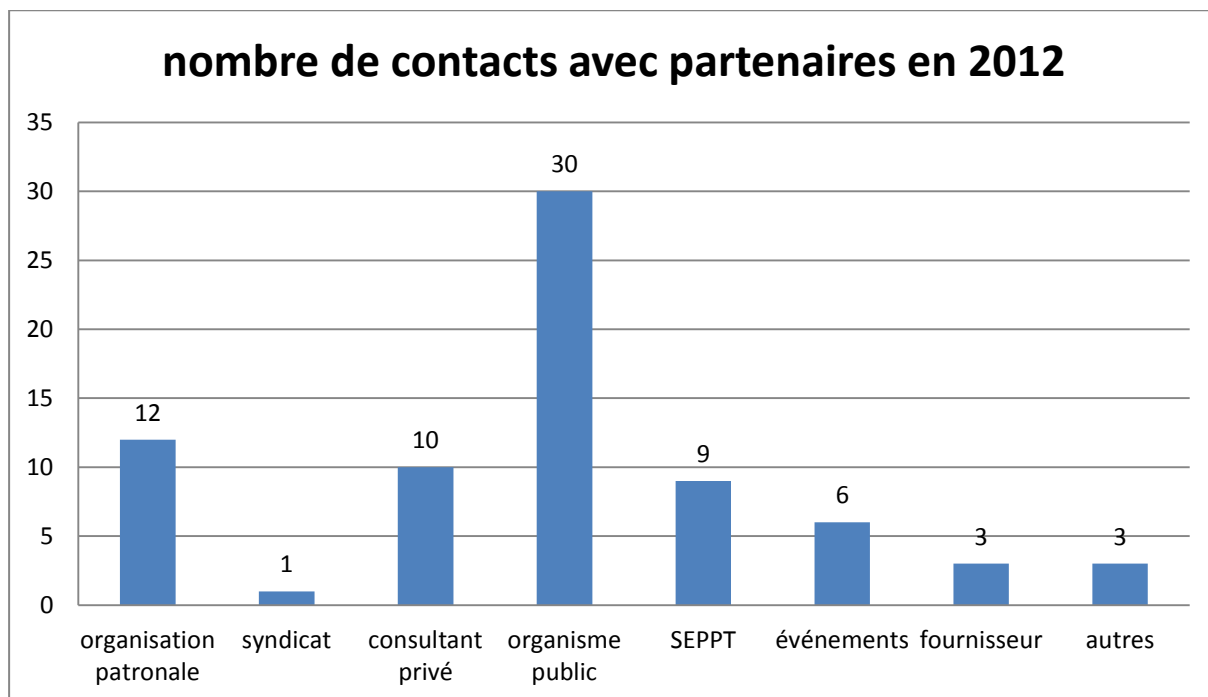
Paiements 2012		Prime de passage 58 ans &+ 36m		Prime de passage 55-57 ans 24m		Prime de passage 50-54 ans 12m	
		Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Âge							
01.2012	51					1	
	52					1	
	56			2	1		
	57			1			
	59		1				
02.2012	51					1	
	56			2	1		
	57			1			
	58			3			
	59		1				
	60	1					
03.2012	51					1	
	56			2	1		
	57			1			
	58			1			
	59		1				
	60	1					
04.2012	56			1	1		
	57			3			
	58			1			
	59		1				
05.2012	53					1	
	54					2	
	56				1		
	57			2			
	58	1		1			
	59		1				
06.2012	56				1		
	59		1				
07.2012	51						1
	54					2	
	56				1		
	60	3	1				
	61	1					
08.2012	56				1		
	61	1					
09.2012	56				1		
	61	1					
10.2012	56				1		
	61	1					
11.2012	néant						

Le visiteur pourra trouver des informations détaillées sur le site web [www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be](http://www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be). Le Fonds de l'expérience professionnelle veut toucher un public aussi large que possible grâce à ce site. Outre le texte et les explications sur la réglementation et le fonctionnement pour les entreprises, les formulaires de demande et des exemples concrets sont mis à disposition. Les coordonnées des collaborateurs du Fonds sont également communiquées. Ce site web est fréquemment consulté. En 2012, on a dénombré 9.118 consultations de la version néerlandaise et 3.992 de la version française. On enregistre une tendance similaire en ce qui concerne le nombre de visiteurs uniques selon la Région. Au total, on a compté 5.508 visiteurs uniques pour le site web en néerlandais et 2.743 pour le site web en français. Les chiffres plus faibles indiquent que les visiteurs consultent plusieurs fois notre site web une fois qu'ils ont trouvé le chemin.



### **Via ses réseaux, partenaires et/ou « instances intermédiaires »**

Depuis le lancement du Fonds de l'expérience professionnelle, les partenaires (ou les acteurs intermédiaires) interviennent sur le terrain. Ces instances aident à transmettre des informations sur le Fonds de l'expérience professionnelle au public cible final : les organisations où travaillent les travailleurs âgés. Ces instances couvrent un large spectre : fédérations des employeurs, organisations des travailleurs, médecins du travail, partenaires au sein « des autorités », etc. 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, les provinces, etc. Elles travaillent ainsi dans le prolongement du Fonds de l'expérience professionnelle qui les assiste et les suit et participent à l'élaboration de projets solides en matière d'expérience professionnelle. Outre la participation à divers événements de réseau (également organisés par des universités, des instituts de recherche ou d'autres instances qui travaillent sur le thème), le Fonds de l'expérience professionnelle a rendu environ 80 visites à ces partenaires en 2012.



2012 était l'Année européenne du vieillissement actif. Le Fonds de l'expérience professionnelle s'est donc exprimé sur ce thème dans divers forums. Lors de l'événement inaugural belge ainsi que lors de la conférence de clôture, un représentant du Fonds de l'expérience professionnelle a pu illustrer divers exemples pratiques.

Vous trouverez en annexe 1 la liste des instances partenaires, avec lesquelles on entretient des contacts intensifs.

### Via les secteurs grâce aux protocoles de collaboration

Collaborer avec un secteur permet d'appliquer une stratégie plus adaptée à la problématique du vieillissement spécifique de ce secteur. La synergie entre les connaissances de terrain des consultants des secteurs et l'expertise du Fonds de l'expérience professionnelle débouche souvent sur des solutions immédiatement applicables à des problèmes liés au vieillissement au sein du secteur. Cela se traduit en outils concrets, plus faciles à comprendre sur le terrain, rendant l'ensemble plus accessible aux entreprises et organisations du secteur. Les exemples taillés sur mesure et les dossiers correspondant à la réalité du secteur sont plus parlants que des textes (de loi) généraux.

Un protocole de collaboration est le fruit d'un processus de négociation intensif. Il implique aussi une obligation de résultat. Les objectifs convenus ne peuvent être atteints sans engagement.

Lors de la rédaction d'un protocole, les points suivants sont en principe traités successivement :

1. La **situation de départ** relative au vieillissement dans le secteur est décrite, avec les éventuelles causes du départ anticipé du marché du travail ;
2. Les **actions sur le plan du contenu qui ont été fixées** : que veut mettre en place le secteur, conjointement avec le Fonds de l'expérience professionnelle, afin d'améliorer la situation ci-dessus ?
3. Les **moyens** que le secteur consacra à l'exécution des actions susmentionnées ;
4. Les **objectifs** à poursuivre en termes de nombre d'employeurs et de travailleurs (aspect quantitatif) ;
5. et enfin le **soutien financier** y afférent, en conformité avec les objectifs réalisés.

L'équipe du Fonds de l'expérience professionnelle établit et entretient des contacts avec les secteurs. D'une part, avec ceux dont le protocole de collaboration est en cours pour les aider à atteindre les objectifs et, d'autre part, avec les acteurs avec lesquels une collaboration peut être envisagée à l'avenir. C'est avec l'alimentation (IFP) et le transport (FSTL) que les contacts ont été les plus intensifs en vue d'une collaboration future. Ces contacts ont ainsi abouti en septembre 2012 à la signature d'un protocole de collaboration avec le secteur des transports (FSTL).

#### **IV LES PROJETS CONCRETS SUR LE TERRAIN**

Les partenaires, les secteurs et les collaborateurs du Fonds de l'expérience professionnelle recherchent activement des employeurs et suscitent leur intérêt en ce qui concerne 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 du Fonds de l'expérience professionnelle voient le jour. Sur la base de la diffusion générale d'informations, les entreprises prennent aussi elles-mêmes l'initiative d'introduire des demandes de subvention. Généralement, l'introduction d'une demande de subvention est précédée de la visite d'un collaborateur du Fonds de l'expérience professionnelle, d'une personne intermédiaire ou d'un consultant du secteur.

Le Fonds de l'expérience professionnelle a ainsi effectué en 2012 de nombreuses visites d'entreprise. Ces visites ont pour but d'apprendre à se connaître mutuellement. En apprenant à connaître l'entreprise ainsi que le contexte et la problématique qui lui sont propres, le Fonds de l'expérience professionnelle peut mieux cibler et présenter les possibilités qu'il offre. Le collaborateur du Fonds donne de plus amples informations à propos du Fonds de l'expérience professionnelle et des projets possibles. Il attire l'attention sur la réglementation (éventuellement à l'aide d'une présentation) et cite des exemples concrets de projets du Fonds de l'expérience professionnelle déjà approuvés dans le secteur (ou, s'il n'en existe pas, de projets de secteurs similaires).

Les collaborateurs du Fonds de l'expérience professionnelle sont à la disposition de toutes les entreprises, qui peuvent donc leur adresser toutes leurs questions. Il peut s'agir de questions concrètes concernant l'élaboration d'un projet ou bien de questions requérant des informations et des explications simplifiées à propos de la réglementation (parfois complexe) et des critères d'acceptation. Ainsi, il arrive fréquemment que les entreprises envoient une première version de leur demande de subvention à un collaborateur du Fonds, qui peut alors faire des suggestions et des remarques et adapter le document avant que l'entreprise ne l'introduise officiellement.

Outre des informations sur les réglementations, le Fonds de l'expérience professionnelle fournit un maximum de renseignements sur les instruments et méthodes appropriés à appliquer. Dans ce cadre, le Fonds de l'expérience professionnelle préfère promouvoir le VOW/QFT et le Déparis. Ce faisant, les collaborateurs du Fonds de l'expérience professionnelle incitent les entreprises à emprunter le « parcours idéal » (mesurer, poser un diagnostic et apporter des améliorations). En utilisant des instruments, tels que le VOW/QFT et le Déparis, les employeurs sont en mesure d'identifier de façon structurée les besoins des travailleurs avant de mettre en place une stratégie pour améliorer la situation de travail.

## **1 Le Questionnaire sur les Facultés de Travail (VOW/QFT)**

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<sup>6</sup>. 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. Il est disponible tant en français qu'en néerlandais. Les personnes actives professionnellement dans le domaine de la santé au travail disposent ainsi d'un instrument scientifique fiable pour les soutenir dans l'exercice de leur tâche.

Cinq documents sont mis à la disposition de l'utilisateur pour l'aider à se servir de l'instrument correctement. Ces documents permettent également une première interprétation des données collectées. Il y a d'abord (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 aperçu synthétique 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 et les entreprises ont une idée plus précise des facultés de travail dont elles disposent.

## **2 La stratégie SOBANE et le guide Déparis comme instrument de diagnostic**

Malgré cela, améliorer réellement les facultés de travail reste un défi, même si les entreprises comptent de nombreuses personnes conscientes des risques professionnels et de leur impact humain et économique. Il n'est en effet pas toujours évident de savoir où et comment l'on peut améliorer les choses. La stratégie SOBANE est un outil diffusé gratuitement, qui permet aux entreprises de diagnostiquer les zones problématiques et de dégager d'éventuelles solutions.

La méthode Déparis assure un dépistage participatif des risques sur le lieu de travail auxquels les travailleurs sont explicitement confrontés. Cette méthode est simple et économique, tant en termes de temps que de moyens. En outre, elle encourage le développement d'un plan dynamique pour la gestion des risques et d'une culture de concertation au sein de l'entreprise. Pendant une réunion des travailleurs de deux heures, les problèmes au niveau de la situation de travail sont débattus et des solutions sont proposées. Les différentes rubriques du guide Déparis permettent de mener la réunion et d'encadrer l'entretien.

Vous trouverez de plus amples informations sur cette méthode de diagnostic sur le site de SOBANE<sup>7</sup>. Les entreprises trouveront ici aussi des versions adaptées du guide Déparis, qui répondent à des situations de travail spécifiques. Dans certaines grandes entreprises, différents guides pourront être utilisés. Ainsi, un hôpital pourra utiliser le guide pour le secteur de la santé, mais aussi par exemple le guide pour les cafétérias ou pour le nettoyage.

---

<sup>6</sup> Voir [www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be](http://www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be), sous « Outils et bonnes pratiques ». Cliquer sur VOW/QFT.

<sup>7</sup> [www.sobane.be](http://www.sobane.be)

### 3 Les améliorations

Lors de la visite d'entreprise, les projets d'entreprise potentiels font l'objet de discussions et sont analysés. Le Fonds de l'expérience professionnelle accompagne les entreprises dans leurs efforts d'amélioration de certaines situations, depuis l'identification des besoins jusqu'à l'élaboration d'un plan d'action, le tout dans la limite des possibilités que lui confère son cadre légal<sup>8</sup>. L'exécution de ces projets relève toujours de la responsabilité de l'employeur.

Une fois que l'interlocuteur a choisi le projet qu'il compte introduire, la demande de subvention est progressivement parcourue et les nécessités administratives sont expliquées. Le collaborateur du FEP veille à ce que l'employeur fournisse une description très précise du projet. L'entreprise doit en effet présenter clairement les circonstances de travail actuelles ainsi que les conséquences du vieillissement des travailleurs (A) et faire ensuite de même pour la « situation améliorée » ou les solutions (éventuelles) qui sont présentées (A') (par ex. : travailler sur l'ergonomie ou les changements de fonction, etc.). On peut éventuellement aussi citer des chiffres et/ou des faits illustrant clairement le problème de vieillissement du travailleur âgé au sein de l'entreprise. En règle générale, on parle ici de la *tacit knowledge* de l'entreprise. On l'utilise aussi inconsciemment lors de l'élaboration de propositions (*c'est tellement évident*). Le collaborateur du FEP doit faire en sorte que cette *tacit knowledge* soit identifiée et exprimée.

Il fournit également la documentation adéquate, dont l'entreprise a besoin pour effectuer correctement sa demande de subvention. En dernier lieu, des accords sont fixés pour la suite (par ex. : projet d'une demande de subvention à prévoir pour...)

Dans les semaines suivant la visite d'entreprise, le collaborateur assure un suivi attentif de la demande de subvention. Il répond aux questions de l'entreprise (quels coûts/investissements entrent ou non en considération, les procédures d'approbation, etc.). Il fait office d'accompagnateur, d'aide, de soutien dans la rédaction d'une demande de subvention. Le collaborateur tente ainsi d'aplanir le plus possible les difficultés administratives. Enfin, l'entreprise exécute le projet tel que décrit dans la demande de subvention. Il est donc important qu'il soit porté par l'entreprise et ne reste pas lettre morte.

Le nombre de contacts lors de réunions/rencontres nécessaires pour parvenir à une demande de subvention sérieuse dépend de la situation et doit être évalué par le collaborateur du FEP. Un suivi rigoureux par téléphone et/ou e-mail peut parfois suffire pour recevoir une demande de subvention correctement complétée. Parfois, plusieurs visites sont nécessaires. Toutes les entreprises ne sont pas identiques. Certains projets d'amélioration sont complexes et beaucoup de PME requerraient davantage d'attention. L'évaluation du Fonds de l'expérience professionnelle révèle en effet que les PME trouvent le formulaire de demande de subvention complexe, alors que les plus grandes entreprises le trouvent simple. Certaines entreprises ont plus souvent besoin d'aide pour introduire leur demande. À l'instar des recommandations du CNT<sup>9</sup>, le Fonds de l'expérience professionnelle souhaite investir davantage à cet égard: l'équipe du Fonds apporte l'aide nécessaire aux PME de façon à leur garantir un accès effectif au Fonds de l'expérience professionnelle.

En 2012, le Fonds de l'expérience professionnelle est entré en contact direct avec 318 entreprises, que ce soit lors d'une visite d'entreprise ou par téléphone. On a visité 102 entreprises flamandes, 182 wallonnes et 34 bruxelloises. Ces visites ont, jusqu'à présent, généré directement 115 demandes de subvention<sup>10</sup>. Environ un tiers de ces visites ont débouché sur au moins 1 demande de subvention.

---

<sup>8</sup> Arrêté royal du 1<sup>er</sup> juillet 2006

<sup>9</sup> Nous nous référons à nouveau à l'avis n°1.732 du Conseil national du Travail, relatif au Fonds de l'expérience professionnelle.

<sup>10</sup> Une entreprise peut introduire plusieurs demandes de subvention.

## V CHIFFRES DES DEMANDES DE SUBVENTION DES EMPLOYEURS

### i. Demandes entrées en 2012

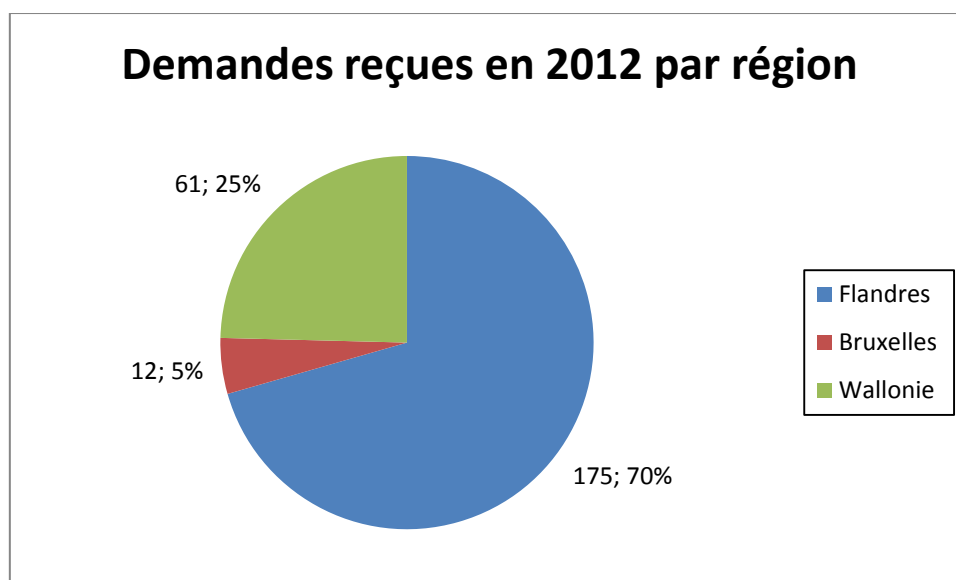
En 2012, le Fonds de l'expérience professionnelle a reçu 248 demandes différentes de subvention, soit 60 de plus que l'année précédente (188 en 2011). Ces demandes concernaient 4.427 travailleurs âgés (contre 2.454 en 2011, soit une augmentation considérable par rapport à 2011).

Cette augmentation résulte des efforts de développement réalisés sur le terrain, qui n'ont pu être redéployés qu'à partir de la deuxième moitié de 2011 (voir p. 16 du précédent rapport d'activités). Les efforts de développement ne se traduisent dans les chiffres qu'au plus tôt après quelques mois, quand ce n'est pas après plusieurs années.

Les collaborateurs ayant été mieux informés en 2012 quant aux interrogations et aux doutes que nourrit parfois le monde des entreprises, conscient que le Fonds de l'expérience professionnelle est une « matière à régionaliser », on a pu plus ou moins restaurer la confiance en l'engagement, avec le Fonds de l'expérience professionnelle, dans un trajet effectif de plus d'un an grâce à une communication plus précise.

L'impact sur le nombre de demandes de subvention générées à partir des protocoles était minime en 2012. D'une part, le protocole avec le secteur de la construction était en vigueur jusqu'au 29 février 2012 et, d'autre part, le protocole avec le secteur des transports a débuté le 30 septembre 2012. Les objectifs fixés dans le Protocole de la construction ne seront pas atteints et, en ce qui concerne les transports, les premiers mois ont été mis à profit comme « période de démarrage ». En effet, durant les premiers mois, il a fallu tout préparer en interne avant de lancer les actions à l'intention des employeurs.

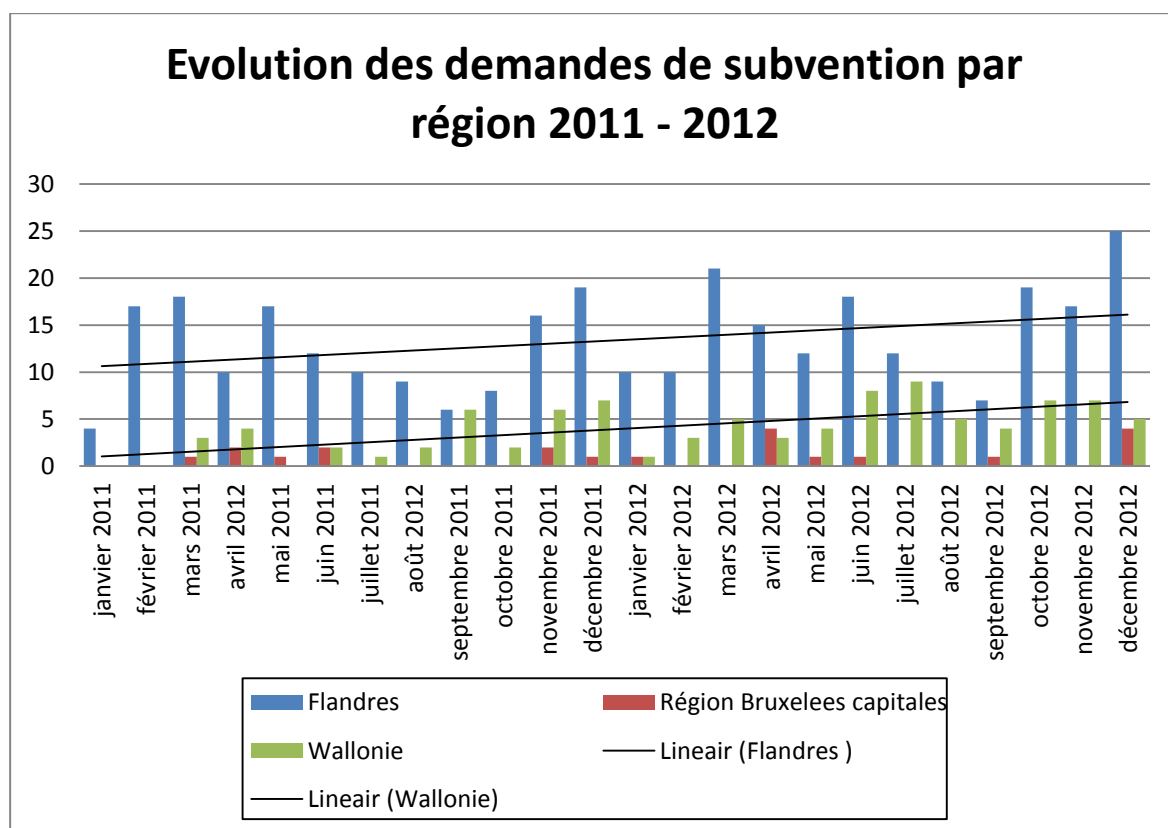
175 (70%) demandes provenaient de Flandre, 61 (25%) de Wallonie et 12 (5%) de Bruxelles.



Les projets du Fonds de l'expérience professionnelle provenant de Wallonie et de Bruxelles rentrent plus difficilement: il faut tenir compte d'une part, de la réalité économique et, d'autre part, de la conscientisation de la population. La Flandre est active depuis plus longtemps sur le thème du « vieillissement » et a déjà réalisé diverses campagnes de sensibilisation.

On recourt à davantage d'effectifs du côté francophone ; on note un léger changement de proportions. Le 1<sup>er</sup> janvier 2011, le Fonds de l'expérience

professionnelle n'a enregistré que 0,5 ETP (équivalents temps plein) pour le développement des projets. On a engagé 2 nouveaux collaborateurs dans le courant de 2011. On a ainsi relevé le nombre d'ETP du côté francophone (développement) à 2 pour 2012. Le graphique ci-dessous, relatif à l'évolution des demandes de subvention introduites selon la Région au cours des 2 dernières années, montre que le nombre de demandes introduites pour la partie francophone augmente également.



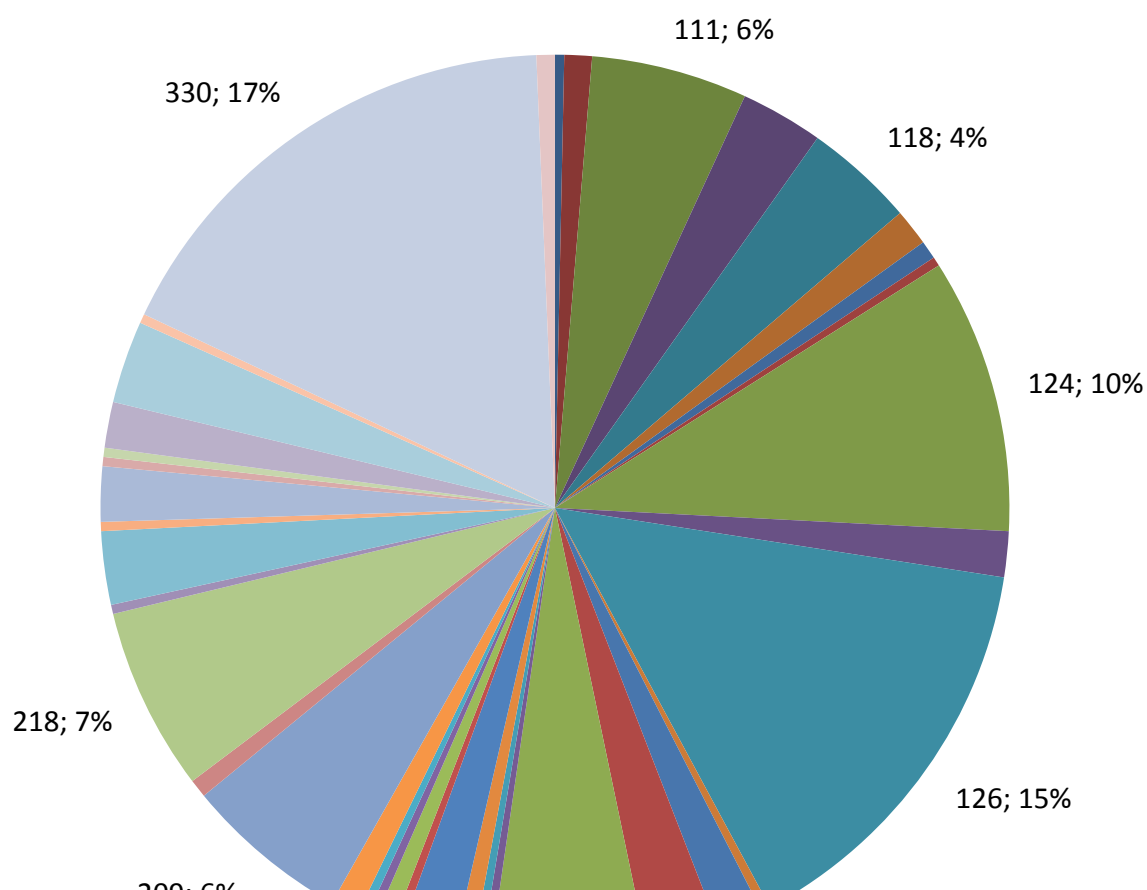
Les demandes de subvention de 2012 venaient de différents secteurs. Les secteurs qui, proportionnellement, ont introduit plus de demandes étaient soit liés à un protocole de collaboration (ou le sont encore), soit sont des secteurs où les facultés de travail et le bien-être au travail constituent clairement un point névralgique. Les secteurs ayant introduit le plus de demandes de subvention auprès du Fonds de l'expérience professionnelle sont:

- **CP 330** (17%) Commission paritaire des établissements et des services de santé. Un secteur de l'économie de la santé qui a développé une haute sensibilité pour le vieillissement. Il y est confronté tant du côté des clients que de celui du personnel. Le problème y est pour ainsi dire le plus marqué. Ce secteur ne comprend que trop bien ce que signifie « vieillir » dans un environnement de travail et est aussi en mesure de réfléchir à des solutions qui font mouche.
- **CP 126** (15%) Commission paritaire de l'ameublement et de l'industrie transformatrice du bois, un secteur qui connaît encore beaucoup de contraintes physiques pour les travailleurs et qui représente la plus grande part du graphique. Même si ce protocole de collaboration a pris fin en 2010, nous pouvons encore considérer que les demandes de subvention résultaient de cette collaboration fructueuse.
- **CP 124** (10%) La commission paritaire de la construction a travaillé jusque fin 2012 dans le cadre d'un protocole de collaboration avec le Fonds de l'expérience professionnelle. C'est aussi un secteur où les contraintes physiques des travailleurs représentent un problème récurrent.
- **CP 218** (7%) La commission paritaire nationale auxiliaire pour employés compte le plus grand nombre de membres. Ils sont logiquement aussi davantage représentés dans les projets du Fonds de l'expérience professionnelle.



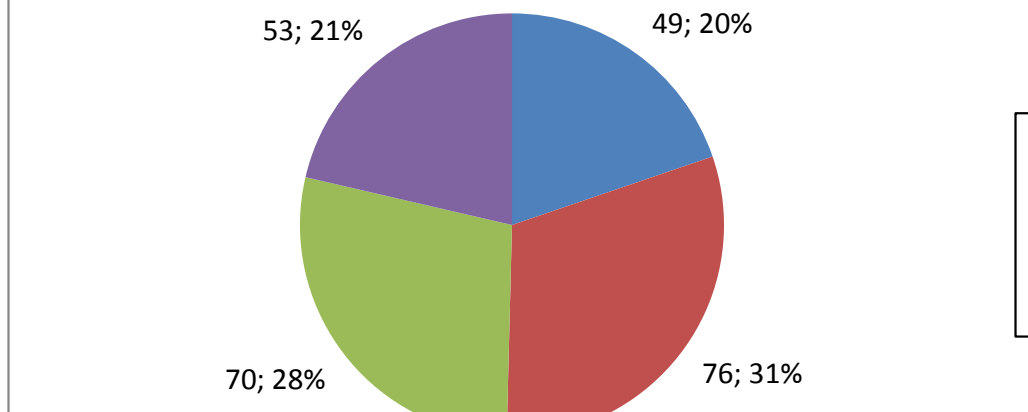
- **CP 111, 140, 209** (6%) Les commissions paritaires 111 et 209 sont deux commissions relatives au métal (ouvriers et employés), tandis que la CP 140 est celle du transport et de la logistique. Le secteur du métal, qui utilise beaucoup de main-d'œuvre, est particulièrement touché par le vieillissement et le nombre insuffisant d'entrées en service de personnel qualifié. La production est confrontée à des demandes « sur mesure », de la « flexibilité » et l'introduction de nouvelles technologies. Les 6% de la CP 140 ont été obtenus dans les premiers mois du protocole de collaboration.
- **CP 118** (4%) Commission paritaire de l'industrie alimentaire. Une commission caractérisée par un travail répétitif et qui recherche de plus en plus souvent des contacts avec le Fonds de l'expérience professionnelle, également au niveau sectoriel.

## Nombre de demandes de subvention selon la C



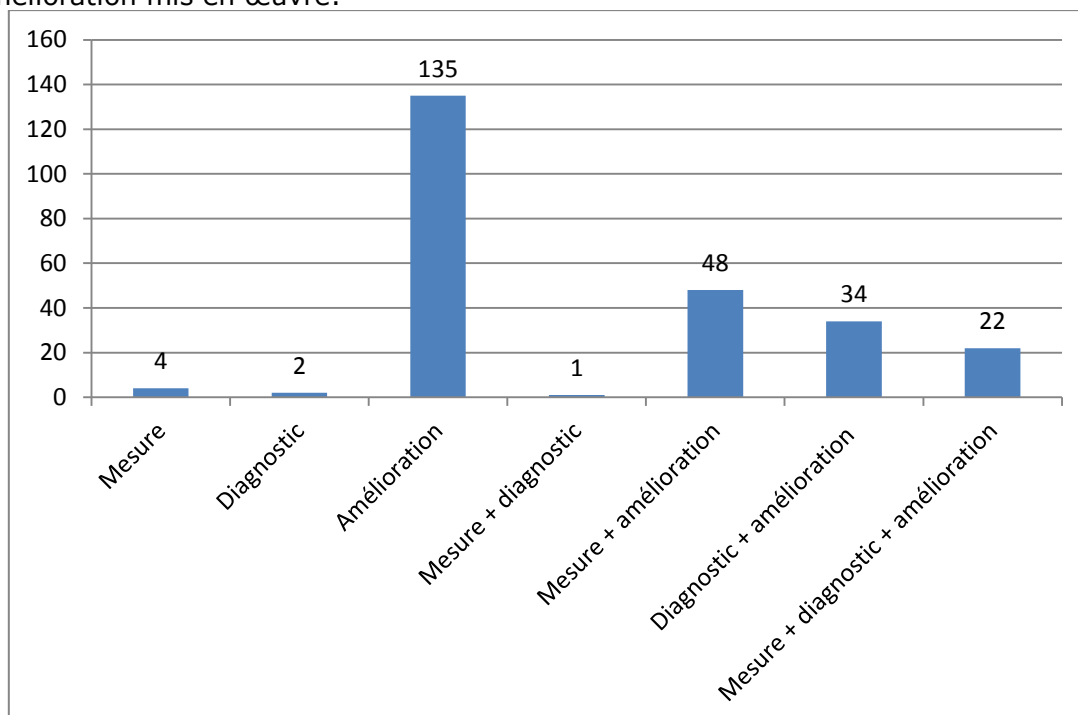
Si nous subdivisons les demandes en fonction du nombre de travailleurs que les entreprises emploient (moins de 20, entre 20 et 50, entre 50 et 200 ou plus de 200), nous parvenons plus ou moins à une répartition égale.

## Demandes de subvention selon la taille de l'entreprise



### Emprunter le « parcours idéal »

Étant donné qu'une analyse approfondie de la situation mène à une solution plus adaptée et souvent meilleure, le Fonds de l'expérience professionnelle propose que les projets d'amélioration soient précédés d'un outil de diagnostic et/ou de mesure. Dans quelle mesure ce « parcours idéal » est-il emprunté ? Nous examinons la fréquence à laquelle on a d'abord procédé à une mesure et/ou posé un diagnostic avant de parvenir à un projet d'amélioration étayé. En 2012, 22 projets ont choisi d'effectuer d'abord une mesure, de poser ensuite un diagnostic et de procéder enfin à une amélioration. 48 projets ont mesuré les facultés de travail avant de les améliorer. 34 projets ont préféré faire précéder leur projet d'amélioration uniquement d'un diagnostic. 1 projet a procédé à une mesure et un diagnostic sans améliorations. 4 projets n'ont inclus qu'une mesure des facultés de travail et 2 projets ont choisi de poser uniquement un diagnostic. 135 projets sont directement passés à la phase d'amélioration. Au total, 75 instruments de mesure ont été utilisés, 59 méthodes de diagnostic ont été appliquées et 239 projets d'amélioration mis en œuvre.

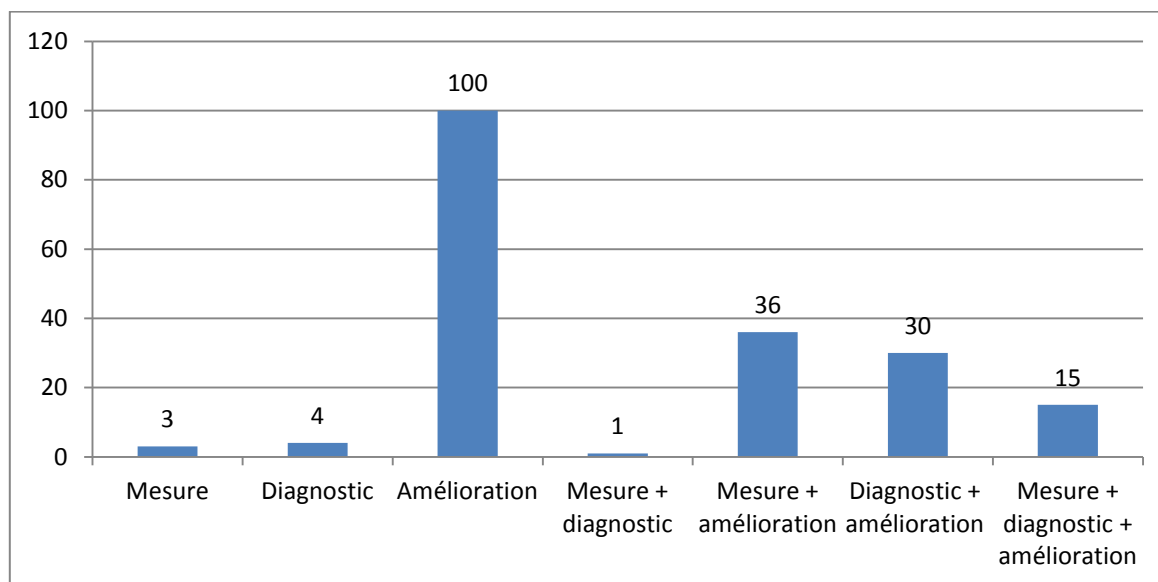


## ii. Demandes approuvées ou rejetées par la ministre (après avis de l'administration)

L'administration a donné un avis à la ministre sur 205 demandes de subvention. Ce nombre a considérablement baissé par rapport aux années précédentes. En 2009, il était de 155, de 320 en 2010 et de 312 en 2011. Cette baisse est imputable aux instructions de « prudence budgétaire » imposées par le gouvernement aux administrations. De ce fait, le Fonds de l'expérience professionnelle n'a pu remettre d'avis que jusqu'au 26 octobre 2012. Toutes les autres demandes de subvention ont attendu la levée des instructions de précaution budgétaire en 2013.

189 subventions ont été octroyées et 16 demandes ont reçu un avis négatif. Ces 189 projets concernent 2.346 travailleurs (7.586 en 2011), ce qui représente en moyenne 12,41 travailleurs concernés par projet approuvé. La réglementation n'ayant pas changé, le contenu des projets approuvés est dans la même lignée que les années précédentes (voir rapports d'activités précédents).

Les 189 **demandes de subvention approuvées** contenaient 181 projets d'amélioration, 55 demandes pour l'utilisation d'un instrument de mesure et 50 demandes de subvention pour l'utilisation d'une méthode de diagnostic. Cependant, les projets se composent souvent de plusieurs projets partiels. Pour 15 entreprises, un instrument de mesure ainsi qu'une méthode de diagnostic ont été appliqués et un projet d'amélioration a été mis sur pied. 36 entreprises ont combiné leur projet d'amélioration avec un instrument de mesure et 30 avec une méthode de diagnostic. Dans 4 cas, seul un diagnostic a été posé et, dans trois cas, on a uniquement sondé les facultés de travail à l'aide d'un instrument de mesure. 100 projets ont directement appliqué leur amélioration. Un seul projet a combiné instrument de mesure et diagnostic. Les projets d'amélioration prédominent à nouveau sur les instruments de mesure et les méthodes de diagnostic.



Nous rappelons la typologie utilisée dans les rapports d'activités précédents.

### **Typologie des projets d'amélioration**

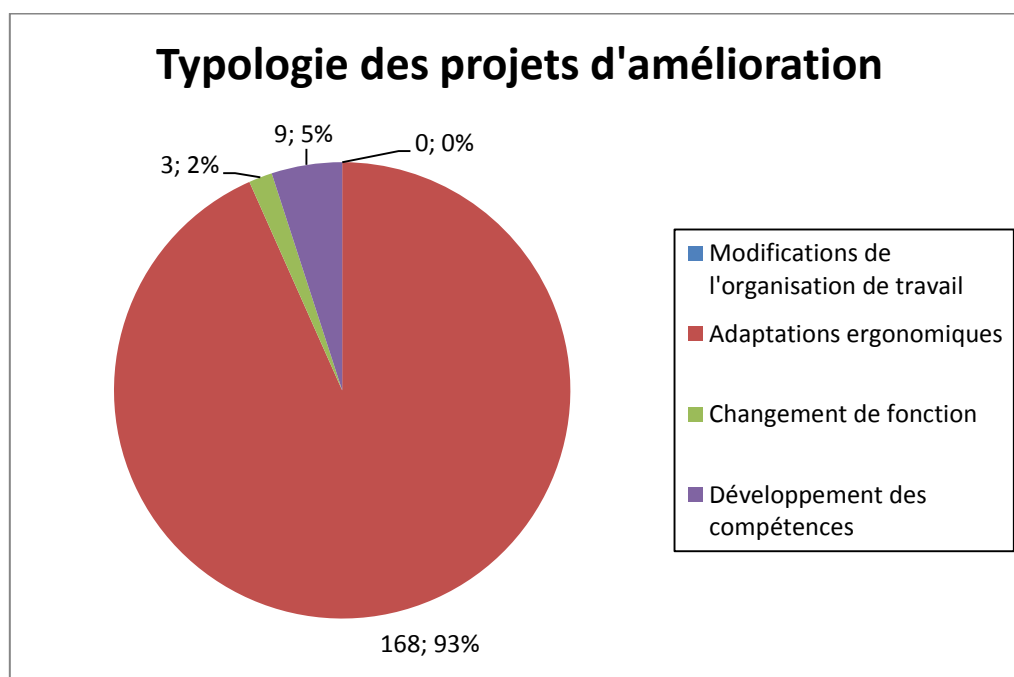
- **Améliorations ergonomiques** : elles concernent une adaptation du poste de travail ou de la situation de travail visant une diminution des contraintes physiques pour le travailleur. Cela se traduit par une meilleure position du corps en effectuant le travail, une disposition plus adéquate des instruments et des outils de commandes, etc. ;
- **Modifications de l'organisation du travail** : elles concernent le changement du temps de travail ou du lieu de travail ;

### **Les deux types suivants peuvent résulter, en tant qu'actions, d'une « gestion consciente de l'âge » de l'entreprise :**

- **Changements de fonctions** : la transition 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 accumule souvent, consciemment ou non, de nombreuses connaissances qui ne sont consignées 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 passées au même poste 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. Ces projets s'inscrivent dans la perspective d'un équilibre entre le travailleur et son environnement de travail. À ce sujet, le recours à un instrument de mesure des facultés de travail constitue une étape préalable idéale (mais pas obligatoire) à la concrétisation de tels projets.

Remarque : certains projets sont la combinaison de plusieurs types de projets.

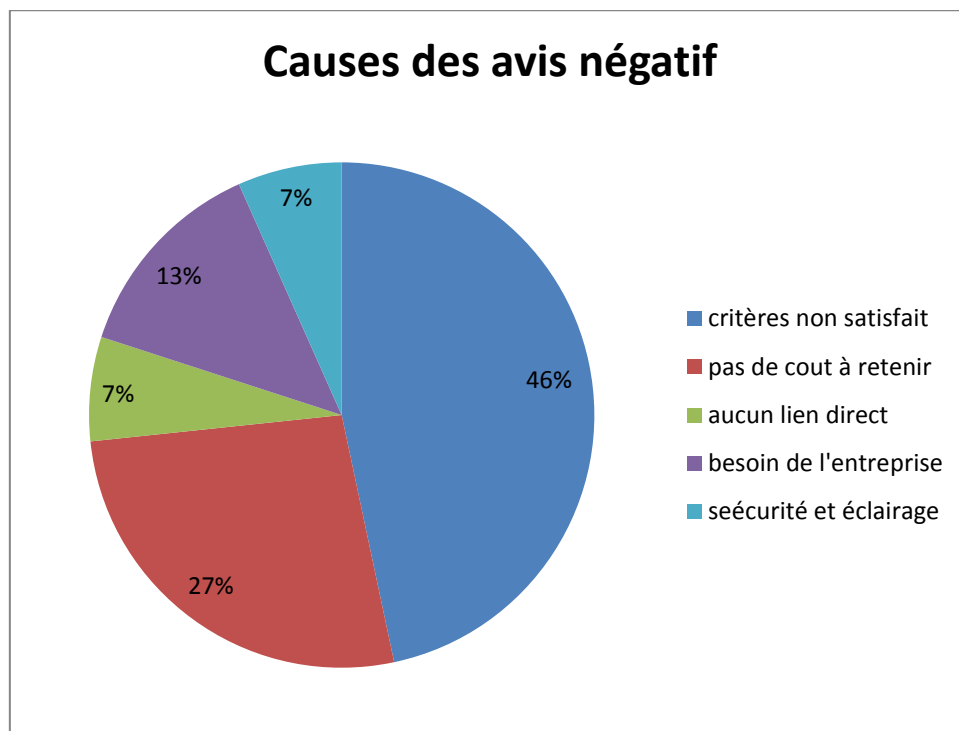
Si les 189 projets d'amélioration approuvés sont classés administrativement dans un type principal (comme les années précédentes), nous obtenons la répartition suivante :



93% des projets concernent des adaptations ergonomiques (en 2009, 51 %; en 2010, 63% et en 2011, 79%). 2% des projets concernent un changement de fonction (en 2010, ce pourcentage s'élevait encore à 19% puis a chuté jusqu'à 8% en 2011). 5% des projets concernent un développement des compétences (contre 10% encore en 2010 et 7% en 2011). Aucune modification de l'organisation du travail n'a été observée (8% en 2010 et 6% en 2011). Les « adaptations ergonomiques », avec les formations correspondantes (l'acquisition d'un appareil plus ergonomique sur le lieu travail s'accompagne en effet souvent d'une formation pour apprendre à utiliser le nouvel outil), prennent de l'importance dans les projets approuvés du Fonds de l'expérience professionnelle. Parfois, les formations ne sont pas décrites dans la demande de subvention car il s'agit souvent d'accompagnement interne. Dans ce cas, aucune subvention n'y est associée.

15 demandes de subvention ont reçu un **avis négatif**. Malgré nos divers efforts pour faire connaître les critères d'approbation (via le site web et/ou des contacts directs lors d'une visite ou non), certaines demandes reçoivent quand même un avis négatif. Ainsi, 7 demandes sur les 15 ne répondaient pas aux conditions d'octroi : l'entreprise était en faillite ou n'était pas en ordre de cotisations de sécurité sociale ou les travailleurs avaient déjà été concernés par un projet auprès du Fonds de l'expérience professionnelle au cours des 12 mois écoulés. 4 entreprises sur les 15 se basaient sur les coûts internes d'installation et/ou de rémunération pour leur proposition de projet, alors que ce sont des coûts pour lesquels le Fonds n'intervient pas. Des entreprises ont également introduit des demandes de subvention pour des frais déjà déboursés. Deux demandes ont reçu un avis négatif car elles relevaient d'un besoin global de l'entreprise (restructuration, etc.) et non de la situation (problématique) des travailleurs âgés. Une demande de subvention a été rejetée parce qu'elle visait à relever la sécurité ou l'éclairage à un niveau adéquat; ces exigences de base d'aménagement d'un lieu de travail correct n'ont jusqu'à présent jamais fait l'objet de subventions de la part du Fonds de l'expérience professionnelle. Le Fonds ne subventionne aucune adaptation de l'infrastructure. Enfin, une demande a été rejetée car elle ne présentait aucun rapport direct avec la situation de travail du travailleur âgé.

## Causes des avis négatif



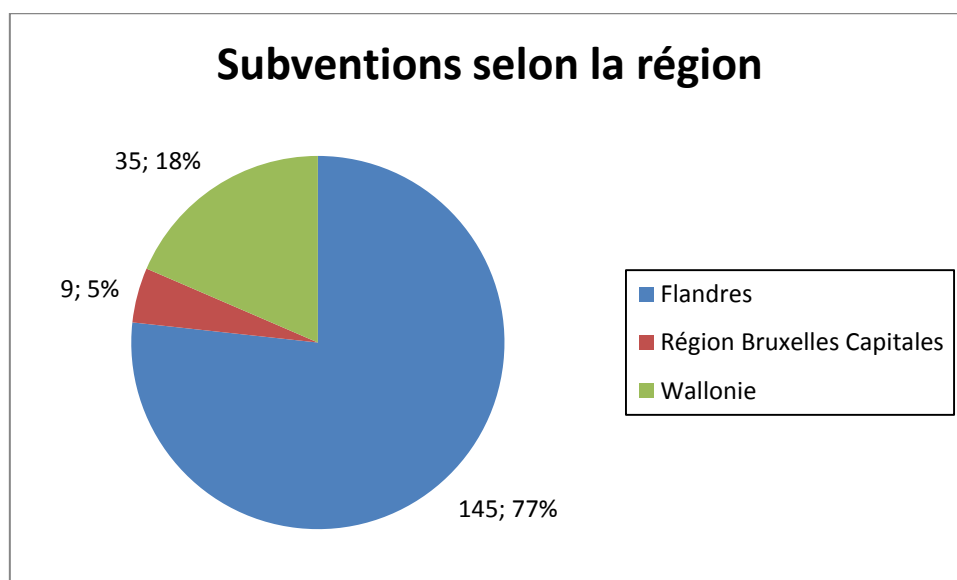
### Les recours : décision basée sur l'avis de la Commission opérationnelle permanente

Si l'entreprise n'est pas d'accord avec l'avis partiellement positif ou l'avis négatif rendu par l'administration, elle peut tenter un recours. L'entreprise est alors entendue par la Commission opérationnelle permanente créée au sein du Conseil supérieur pour la Prévention et la Protection au travail, qui conseille ensuite la ministre dans sa prise de décision.

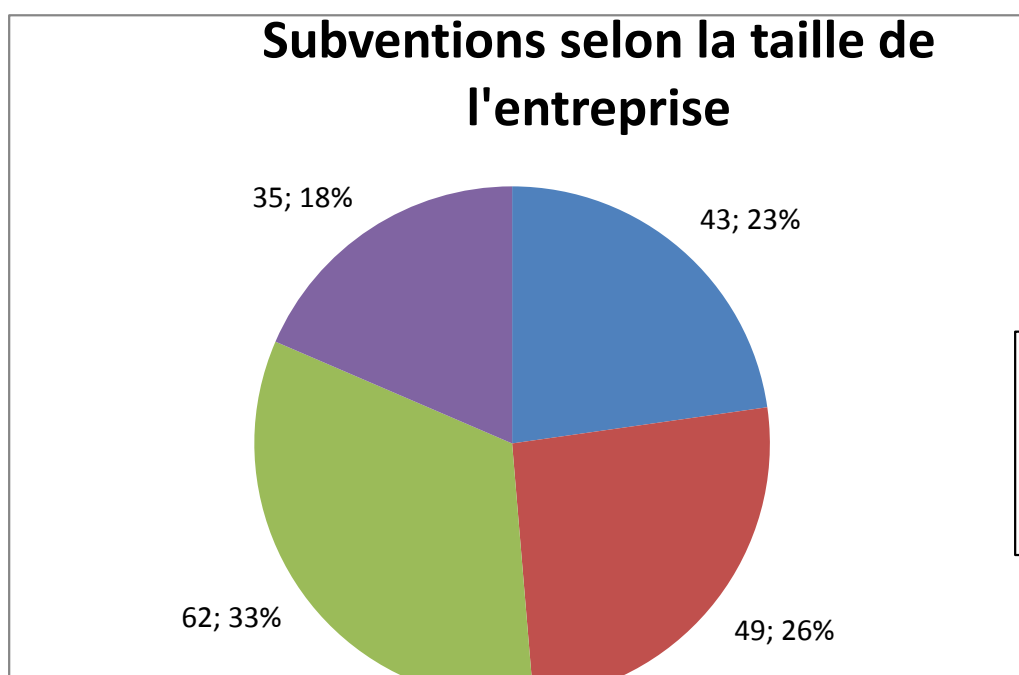
En 2012, 2 avis de ce type ont été rendus. L'avis de l'administration a été confirmé à chaque fois.

Un seul dossier a été **annulé par l'entreprise**. L'entreprise a décidé de ne plus poursuivre le projet avant que l'administration ne fournisse un avis à la ministre.

En ce qui concerne les Régions (voir le graphique suivant), les subventions octroyées se présentent comme le nombre de demandes entrantes. 145 subventions ont été octroyées aux entreprises localisées en Flandre, 35 subventions ont été réservées pour des entreprises de Wallonie et 9 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, souvent situés à Bruxelles.

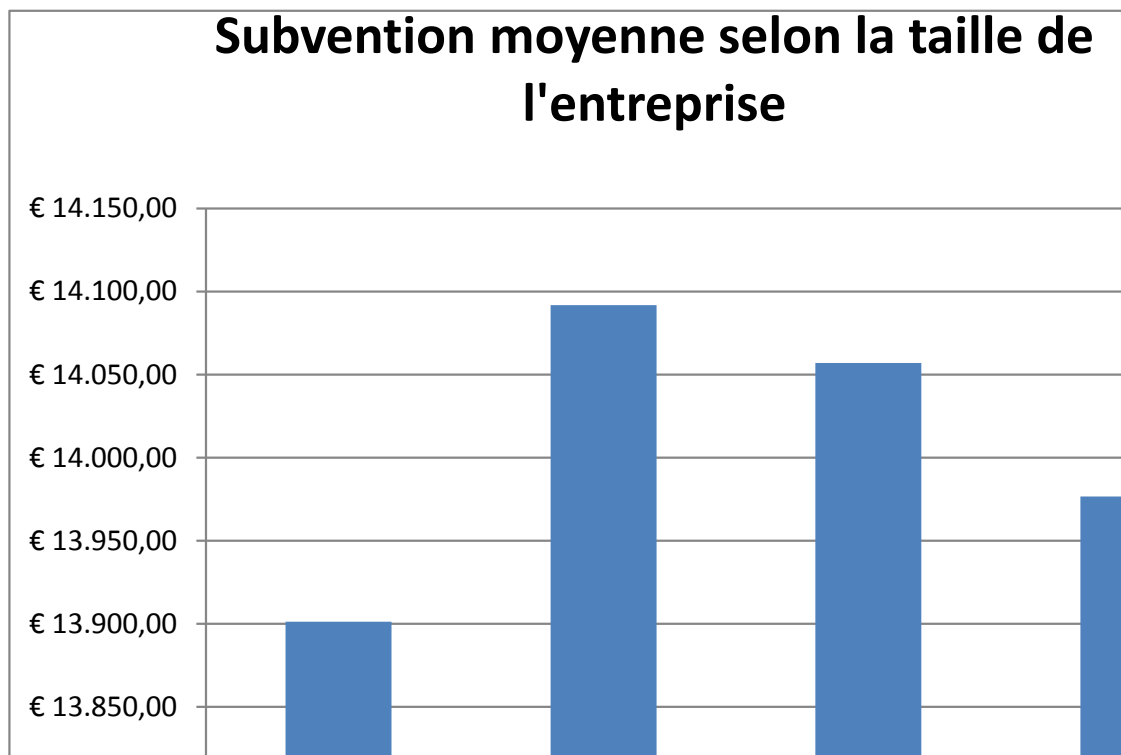


La taille de l'entreprise a peu d'influence sur l'octroi. Les subventions octroyées montrent des caractéristiques semblables à celles des demandes de subvention reçues selon la taille de l'entreprise.

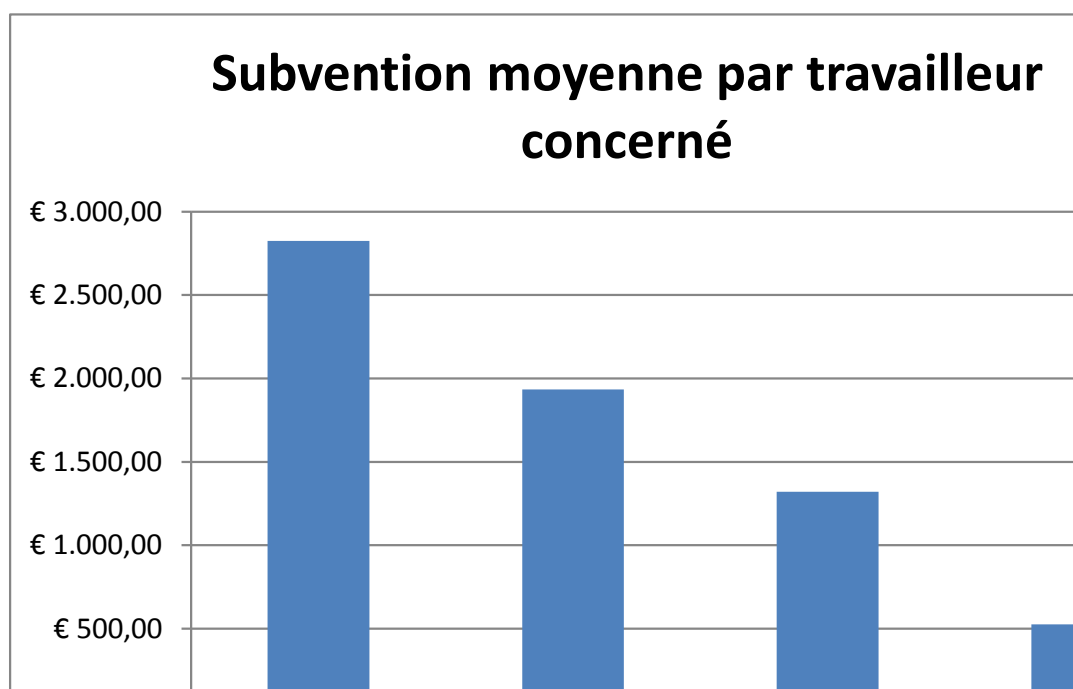


En 2012, la subvention moyenne octroyée était de 13.913,00 euros (en 2010, elle était de 14.716 euros et en 2011, 14.952 euros), le plus petit montant était de 43,00 euros et le plus grand de 162.480,00 euros.

Les plus petites entreprises reçoivent une subvention moyenne de 13.901,10 euros. Les entreprises de 20 à 49 travailleurs reçoivent une subvention moyenne de 14.091,72 euros. Pour les entreprises un peu plus grandes, de 50 à 199 travailleurs, la subvention moyenne est de 14.056,92 euros. Les entreprises de plus de 200 travailleurs reçoivent en moyenne une subvention de 13.976,60 euros. Dans le calcul de la subvention, le plafond augmente avec le nombre de travailleurs concernés par le projet. Ce sont les plus petites entreprises qui reçoivent le moins de subventions car, comme leurs actions touchent généralement moins de travailleurs (âgés), le montant de leur plafond est plus bas. Une fois que l'entreprise occupe plus de 20 personnes, ce raisonnement n'est plus valable. À ce moment, la subvention baisse en fonction de la dimension de l'entreprise.



Nous avons toutefois 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. Il s'agit ici aussi d'un effet de la réglementation qui part du principe que les plus grandes entreprises peuvent bénéficier d'avantages d'échelle lorsqu'elles lancent un projet Fonds de l'expérience professionnelle.



Le graphique illustrant la « subvention moyenne par travailleur selon la taille de l'entreprise » montre une proportion renversée : plus l'entreprise est grande, plus la subvention moyenne est petite. Les économies d'échelle dans les grandes entreprises font que plusieurs travailleurs âgés peuvent bénéficier des mêmes investissements.

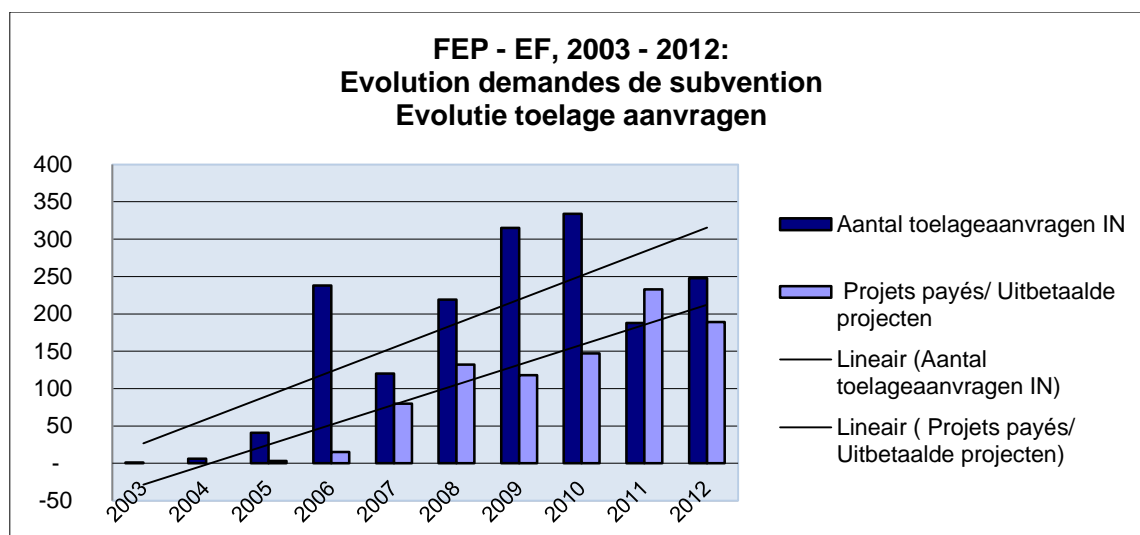


### iii. Demandes payées en 2012

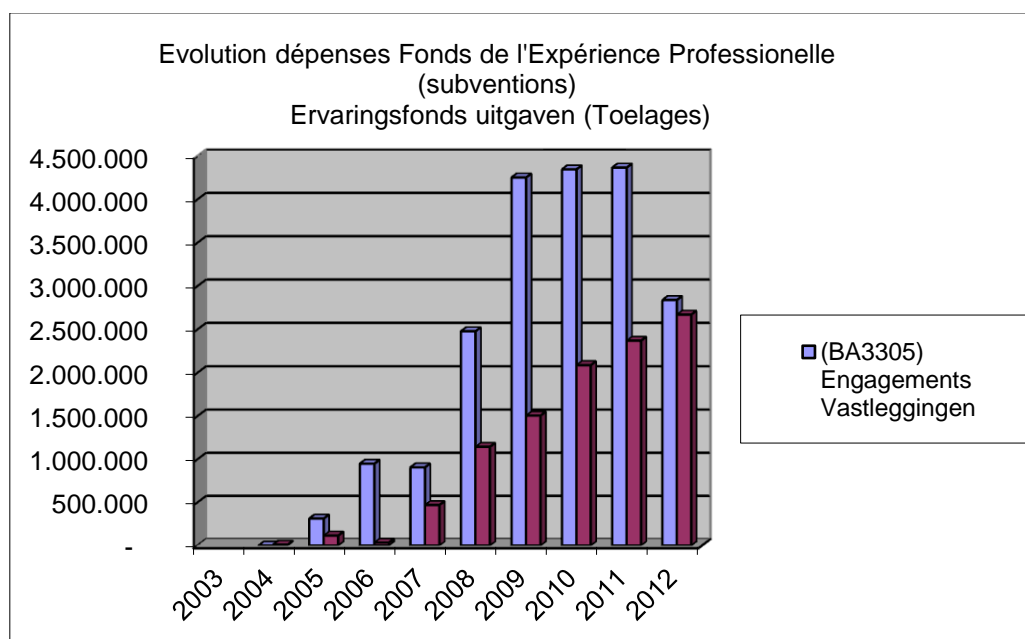
Après la réalisation du projet du Fonds de l'expérience professionnelle, les entreprises peuvent demander le paiement de leur subvention. En 2012, 189 dossiers ont été payés (233 en 2011). Cela représente un total de 2.518.707,00 euros. Les entreprises respectives ont, pour ce faire, remis les pièces justificatives nécessaires. Elles ont été évaluées et la subvention payée par le Fonds de l'expérience professionnelle. Ce montant représente une subvention moyenne payée de 71% des montants engagés pour ces mêmes dossiers. En général, les entreprises introduisent moins de coûts réels qu'estimé initialement.

### iv. Évolution du rapport engagements/paiements

Une fois qu'un projet du Fonds de l'expérience professionnelle est approuvé pour un montant de subvention déterminé, ces montants sont *fixés* par l'administration. Le projet sur le lieu de travail dure au moins un an (le travailleur doit rester à son poste au moins 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. Un montant est payé sur la base de la vérification des pièces justificatives.



Exprimé en budget :



La stagnation des engagements autour des 2.500.000 euros s'explique par le principe de « prudence budgétaire » précédemment évoqué et qui paralysait tout depuis octobre 2012.

## **VI LA COLLABORATION AVEC LES SECTEURS**

### **i. Avec l'industrie de la construction**

En 2009, les fonds de sécurité d'existence de l'industrie de la Construction et le Fonds de l'expérience professionnelle ont signé un protocole de collaboration. Les trois fonds souhaitaient promouvoir de façon structurelle le maintien de l'emploi et l'amélioration des conditions de travail dans leur domaine d'action. Le secteur s'attend de plus à davantage de sorties que d'entrées.

Initialement, ce protocole couvrait la période du 1<sup>er</sup> mars 2009 au 28 février 2011. Il a été prolongé d'une année pour permettre des efforts complémentaires.

Les 50.000 travailleurs de 45 ans et plus, qui représentent 30% de tous les ouvriers de la construction, travaillent souvent dans des conditions de travail pénibles et 75% d'entre eux sont occupés dans des PME (<50 travailleurs). Ils doivent déplacer manuellement de lourdes charges, leur dos et leurs membres subissent de nombreuses contraintes parce qu'ils doivent souvent se pencher et fléchir le tronc et ils sont fort exposés aux vibrations. Ces vibrations et la manutention de charges lourdes (>10kg) causent des maladies professionnelles qui se manifestent à un âge plus avancé et obligent ces travailleurs à partir en prépension ou à quitter le secteur. De plus, nous constatons que les ouvriers de la construction de plus de 45 ans suivent moins de formations et surtout des formations de courte durée. La construction est pourtant un secteur où il existe bon nombre de fonctions critiques.

L'industrie de la construction s'était lancée dans un ambitieux projet : générer 1.297 demandes de subvention approuvées, dont 648 projets d'amélioration, qui devaient concerner 4763 travailleurs âgés.

Ces objectifs ne seront pas atteints. Le secteur de la construction n'a généré qu'une partie des objectifs. Les résultats exacts ne sont pas encore connus à l'heure actuelle.

À cet égard, on peut se demander dans quelle mesure il est possible d'atteindre les entreprises sans recourir à des collaborateurs présents sur le terrain, qui relaient le message du Fonds de l'expérience professionnelle vers l'employeur et l'aident dans le traitement administratif du projet. Tel est, depuis longtemps, le mode de fonctionnement du Fonds de l'expérience professionnelle, qui a également été appliqué dans les protocoles de coopération les plus fructueux. Le secteur de la construction n'a pas appliqué cette stratégie.

## ii. Avec le secteur des transports : le FSTL et l'assistance au sol

En 2012, un protocole de collaboration a été signé entre le gouvernement fédéral, le Fonds Social Transport et Logistique et le sous-secteur de l'assistance dans les aéroports (du 1<sup>er</sup> septembre 2012 au 31 août 2014). Les parties entendent ainsi contribuer effectivement à rehausser le degré de participation des travailleurs âgés au processus de travail au sein de la commission paritaire n°140.

Les deux sous-secteurs (transport et logistique et assistance dans les aéroports) regroupent 5.447 entreprises. Seules 8 d'entre elles exercent des activités d'assistance dans les aéroports. Ces 8 grandes entreprises occupent à elles seules 650 travailleurs âgés<sup>11</sup>. En revanche, dans le secteur des transports et de la logistique, 95% des entreprises sont des PME occupant moins de 50 ouvriers. La grande majorité de ces entreprises (53,64%) sont même très petites (moins de 5 ouvriers). C'est dans ce sous-secteur que l'on retrouve la plupart des ouvriers âgés : ils sont quelque 26.000 ouvriers de plus de 45 ans.

Les entreprises du transport et de la logistique exercent des activités très diverses : activités de transport et de soutien, manutention et stockage de marchandises. De plus, il s'agit du sous-secteur le plus affecté par le vieillissement des travailleurs<sup>12</sup>, phénomène qui ne cesse de s'aggraver. Le métier de chauffeur fait également partie des fonctions en pénurie. Le secteur propose différentes possibilités de prépension.

Le secteur s'engage à lancer une campagne de sensibilisation de grande ampleur, avec envoi de courriels aux employeurs et aux travailleurs. L'objectif visé est d'atteindre l'ensemble des ouvriers. Les conseillers des fonds sociaux effectueront des visites d'entreprise poussées. On travaillera avec un modèle de formulaire de demande s'adressant spécifiquement aux PME de ce secteur.

Les premiers mois de ce protocole ont été mis à profit pour élaborer avec soin la campagne de sensibilisation et le modèle de demande de subvention. On a commencé à contacter les entreprises en novembre. Le Fonds de l'expérience professionnelle est convaincu que cette approche portera ses fruits.

---

<sup>11</sup> En 2011, 26% des 2407 ouvriers étaient affectés à l'assistance au sol 45+.

<sup>12</sup> En 2010, 41% des 62528 ouvriers étaient affectés au transport 45+.

## **VII PERSPECTIVES D'AVENIR**

Le vieillissement restant le défi des décennies à venir, l'administration a transmis des propositions d'adaptation de la réglementation à la cellule stratégique.

Dans la perspective de la régionalisation de cette mesure (voir Accord Papillon), le rapport annuel de la neuvième année de fonctionnement se conclut donc par la partie « lessons learned » (voir annexe 2), envoyée au CNT.

La partie « lessons learned » souligne l'importance d'adapter régulièrement la base légale. Elle reste ainsi actuelle et le rôle évolutif du Fonds de l'expérience professionnelle est toujours plus clair pour tous les intéressés. L'interaction avec les partenaires sociaux à tous les niveaux est une condition *sine qua non* car elle sert d'assise.

Il convient également d'investir davantage dans des démarches visant à atteindre les lieux de travail, afin de garder le contact avec les intéressés, en l'occurrence les « travailleurs âgés ». Concrètement, cela signifie notamment investir dans une consultance sérieuse pour les entreprises, ainsi que poursuivre l'établissement de collaborations orientées résultats avec les structures existantes (la FEB, l'UNIZO, l'UWE, les chambres de commerce, les secteurs, etc.).

## **ANNEXE 1: Partenaires en 2012**

### **INSTANCE**

Act of Safety  
ACTIRIS  
Administration communale La Louvière  
AFISTEB (Association francophone des infirmier(ère)s de santé au travail)  
Aleap  
Arseus Médical  
BECI  
BEMAS  
Bep  
Cabinet Petta & ass.  
CESI  
COGEDIF  
Consortium Validation de Compétences  
Créajob  
ERSV Limburg  
European Year of Active Ageing  
Febrap  
Femarbel  
FNIB  
Focusgroep ESF-project 'Haalbaarheidsstudie naar het invoeren van een afgeleide Vlaamse WAI'.  
Fonds des Maladies Professionnelles / Fonds voor Beroepsziekten  
Forem  
Forem Liège + Verviers  
Jan De Visschere  
Karen Van Heuckelom  
Le Gerموir  
Matinale Igretec  
Maurice Wasterlain (Expert-comptable)  
Médecins du travail  
Médecins du travail  
Médecins du travail du Cési  
Miresem  
Mission locale de Forest  
Nivelles Entreprises  
One Management  
Plateforme EFT-OISP de Charleroi  
Provikmo  
Province du Brabant Wallon  
Province Vlaams Brabant  
Resoc Leuven  
Resoc Mechelen  
Resoc West-Vlaanderen  
Right Management  
Salon bien-être au travail  
Senior assist  
SPI

### **LIEU**

Spf  
Bruxelles  
La Louvière  
Bruxelles  
Namur  
SPF  
Bruxelles  
Bruxelles  
Namur  
Herve  
Grimbergen  
Warsage  
Bruxelles  
Ottignies  
Hasselt  
Bruxelles  
Bruxelles  
Namur  
Gosselies  
Bruxelles  
Bruxelles  
Tournai  
Liège  
Oostkamp  
Bruxelles  
Monceau  
Charleroi  
Chapelle-Lez-Herlaimont  
Baudour  
Bruxelles  
Gand  
Mariembourg  
Forest  
Nivelles  
Hamme-Mille  
Pont-de-loup  
Bruges  
Wavre  
Louvain  
Kessel-Lo  
Malines  
Roulers  
Bruxelles  
Charleroi  
Strombeek  
Liège

SPW Économie, emploi  
Synergie Asbl  
TEMIS  
UNEST  
Union des Villes et Communes de Wallonie  
VDAB  
VDAB  
Vidyas  
Viisiteam  
Vitelio  
VOKA Hasselt  
VOKA Kempen  
VOKA Leuven  
VOKA Mechelen

Mons  
Mons  
Namur  
Wavre  
Namur  
Turnhout  
Malines  
Seraing  
Bruxelles  
L-L-N  
Hasselt  
Geel  
Louvain  
Malines

## **ANNEXE 2: *Lessons learned***

Dans son avis 1.793 relatif au rapport d'activités 2010 du Fonds de l'expérience professionnelle (FEP), le CNT a émis la demande, dans la perspective de la régionalisation du dispositif, que le Fonds de l'expérience professionnelle fournisse, sur base de l'expérience acquise depuis 2004, un travail d'inventaire et de synthèse du travail accompli de manière à pouvoir capitaliser les bonnes méthodes et pratiques et tirer les leçons pour l'avenir.

Le Fonds de l'expérience professionnelle, novembre 2012

### **1. Pertinence du dispositif**

Aujourd'hui, pour des raisons démographiques (vieillesse de la population active), sociétales (capital expérience à préserver et lutte contre les discriminations), économiques (productivité des entreprises) et financières (viabilité des systèmes de sécurité sociale), une plus grande participation des travailleurs âgés au marché du travail (objectif d'augmentation du taux d'emploi des 55-64 ans et allongement des carrières) est encouragée, tant par les instances internationales (Banque mondiale, OCDE et UE) que par le gouvernement fédéral belge. Le maintien d'un dispositif comme le Fonds de l'expérience professionnelle, outre ses caractéristiques particulières (voir ci-après), se justifie, d'une part, par la cohérence à établir avec une politique globale d'activation de l'emploi des seniors menée à l'échelon national et amorcée, notamment, par le Pacte de solidarité entre les générations (2005). D'autre part, l'action du Fonds de l'expérience professionnelle sur les conditions de travail (CDT) constitue une des déclinaisons possibles du « vieillissement actif en action ». Les CDT sont un des leviers importants d'une politique de maintien au travail. En effet, de nombreuses enquêtes portant sur les raisons d'un départ anticipé du marché du travail observent que les CDT, exprimées en termes de pénibilité, peuvent être déterminantes pour le choix/les motifs de départ/de maintien du marché du travail. De nombreux travaux en ergonomie nous indiquent par ailleurs que les CDT jouent un rôle essentiel dans le processus de développement des compétences et de préservation de la santé des travailleurs. De plus, elles peuvent influencer la perception que les travailleurs ont de leur propre capacité à vouloir/pouvoir se maintenir durablement au travail, comme en témoignent les résultats de la dernière enquête de la Fondation Dublin.

### **2. Spécificités et caractéristiques**

Le Fonds de l'expérience professionnelle se caractérise par des spécificités qu'il convient de mettre en exergue au regard des dispositifs et autres mesures visant à augmenter l'emploi (des seniors). Ces spécificités doivent être maintenues mais en appellent aussi à la vigilance ainsi qu'aux stratégies spécifiques, de manière à consolider au maximum la plus-value du dispositif et exploiter au mieux son caractère innovant.

2.1. Une base légale, soutenue par les partenaires sociaux est la condition sine qua non pour démarrer un bon travail. Il faut que la volonté politique soit explicite et explicitée dans un cadre légal dans lequel l'administration peut faire son travail. La loi et les arrêtés exécutifs donnent les limites de l'action/l'intervention. Le suivi peut se faire par des rapports annuels, une occasion aussi de présenter le progrès et d'exprimer les opportunités et les difficultés rencontrées.

2.2. Une politique d'incitation: renforcer la présence sur le terrain et investir dans la communication.

Le dispositif du FEP repose sur un principe d'incitation à l'amélioration des conditions de travail. En effet, aucune entreprise n'est obligatoirement tenue d'améliorer les conditions de travail et d'introduire une demande de subvention auprès du FEP. En Belgique, la loi sur le bien-être au travail impose aux entreprises le respect d'un certain nombre d'obligations en matière de santé et sécurité au travail, mais aucun dispositif n'oblige l'entreprise à mettre en place des mesures ciblées en matière de conditions de travail, a contrario d'un pays comme la France ou de certains pays

d'Europe du Nord qui ont mis en place une politique de taxation. (Le « Plan entreprise » de la CCT 104 à partir de 2013 est un « Plan ».)

Cette politique incitative présente l'avantage de ne pas contraindre l'entreprise à mettre en place un projet afin d'être en ordre avec une réglementation existante. On peut dès lors supposer que, dans le cadre du Fonds de l'expérience professionnelle, les entreprises actives sont réellement investies dans un projet et motivées par des objectifs liés à ce projet (même si la subvention constitue une motivation réelle).

Cet aspect de la réglementation présente toutefois un désavantage. S'il est aisé de comprendre les raisons pour lesquelles toutes les entreprises du pays n'introduisent pas une demande de subvention auprès du Fonds de l'expérience professionnelle, on peut de manière légitime penser que certaines d'entre elles réalisent des projets éligibles par le Fonds de l'expérience professionnelle mais qu'elles n'introduisent pas de demande par simple ignorance de l'existence du Fonds de l'expérience professionnelle. Pour limiter ce risque et afin d'offrir davantage de visibilité au Fonds de l'expérience professionnelle, deux éléments nous semblent essentiels : augmenter le nombre de personnes sur le terrain (développeurs de projets, consultants, etc.) et, « en même temps », renforcer/soutenir les visites d'entreprises avec des campagnes de communication globales : insertions publicitaires, spots télé, etc.

2.3. Concrétiser les actions de communication en recherchant/trouvant des moyens de collaboration structurée dans les institutions existantes (optimisation des structures présentes). Au lieu d'alourdir ses propres structures, le FEP a investi concrètement dans les contacts avec les structures existantes. Il a contacté la FEB, l'UNIZO, l'UWE, les chambres de commerce, les secteurs, etc. Dès 2006, une approche structurelle a été mise en place avec les secteurs par le biais des protocoles de collaboration. Elle constitue une plus-value indéniable dans le processus de sensibilisation des acteurs à la problématique, de pénétration du terrain et de prise en compte des réalités, des spécificités et des pénibilités propres à chaque secteur. L'approche mixte « résultat » (« no cure no pay ») et « processus » (et non uniquement processus) constitue un minimum de garantie quant à l'investissement sur le terrain une fois le protocole établi. (Les expériences liées aux protocoles nous apprennent que certains secteurs peuvent instrumentaliser le Fonds de l'expérience professionnelle et se limiter à des actions de sensibilisation mettant en avant le secteur en tant qu'institution tout en négligeant l'aide concrète de terrain que les entreprises dudit secteur sont en droit d'attendre.)

2.4 Développer des projets, donner de la consultance : c'est informer, expliquer, accompagner, rassembler, etc. sur base d'une formation approfondie!

La fonction de développeur de projets/consultant est très importante et pourtant peu connue dans l'administration. Le fait qu'un agent de l'État se déplace sur le terrain, non pas pour sanctionner une entreprise ou pour vérifier le respect d'une réglementation, mais bien pour aider à traduire la réglementation dans la langue de l'entreprise et pour l'encadrer et l'aider dans sa démarche globale (de la réflexion de départ à l'introduction d'une demande de subvention) est à souligner et constitue un indéniable atout. Cette fonction est capitale et le développeur de projets/consultant doit pouvoir répondre à toutes les questions que se pose l'entreprise, tant sur le plan administratif que sur le plan méthodologique ou organisationnel. S'il ne doit pas se substituer à un ergonomiste, à un conseiller en prévention, à un DRH, etc., il doit sensibiliser les acteurs pertinents de l'entreprise à la problématique des CDT des « travailleurs âgés » et pouvoir présenter les mesures qui peuvent faire en sorte de créer des synergies entre ces acteurs autour d'un projet dans l'entreprise. Le terme « projet » est ici entendu aussi bien dans le sens d'une action concrète aboutissant à une demande de subvention auprès du Fonds de l'expérience professionnelle que d'une politique globale de gestion des âges dans l'entreprise. Le développeur de projets/consultant joue également le rôle d'« ambassadeur » de la loi sur le bien-être et d'autres dispositifs qui peuvent améliorer le lieu de travail du travailleur âgé. Il faudra regrouper tout le *know how* et les compétences. Ceci nécessite de collecter les données sur les dispositifs disponibles autour d'un thème particulier. Les rendre visibles et accessibles pour les dirigeants d'entreprises se fait sur base d'un travail d'écoute et de compréhension de la problématique d'entreprise. Les agents devraient recevoir une formation approfondie en la matière. Afin de pouvoir faire ce travail de traduction « des dispositifs des services publics » en langue d'entreprise, une formation large et approfondie est indispensable!



## 2.5 Les conditions de travail : Objectiver ?, délimiter, clarifier, préciser, etc.

Les conditions de travail, sont, comme nous l'avons mentionné précédemment, UN DES facteurs du maintien au travail. Toutefois, les conditions de travail ne sont jamais complètement objectivables. Il convient de rappeler qu'elles sont « vécues » différemment selon les caractéristiques individuelles des travailleurs et selon le contexte organisationnel. Aussi, aucune organisation du travail ne peut être idéale pour tous les travailleurs au regard de la variabilité des populations au travail. De plus, les aléas du travail empêchent la mise en place d'un processus optimal en toute circonstance.

Dans ce cadre, comment appréhender de manière globale, sur base d'une réglementation, les conditions de travail au sens large en tenant compte des pénibilités vécues selon des contextes différents, des situations singulières et des profils variés? Une réglementation ne peut prévoir qu'un cadre général et non toutes les situations possibles. Par ailleurs, on peut supposer que toute action menée dans l'entreprise améliore toujours au minimum le quotidien des travailleurs. L'État doit-il pour autant tout subventionner ? En posant cette question, nous suggérons que, même si une action est bénéfique pour un travailleur, elle ne doit pas automatiquement déboucher sur une subvention.

Une manière de situer le Fonds de l'expérience professionnelle vis-à-vis de tous ces éléments susceptibles de remettre en question sa pertinence est de préciser le rôle du Fonds de l'expérience professionnelle, de délimiter le champ d'intervention et des actions soutenues (liste de projets types, en ce compris le matériel) et de clarifier la communication promotionnelle mais aussi l'information qui circule notamment au niveau des critères d'acceptation d'un projet.

1. Le Fonds de l'expérience professionnelle sensibilise les entreprises à la problématique des CDT des âgés = mobilisation des pouvoirs publics
2. Le Fonds de l'expérience professionnelle subventionne CERTAINS projets qui améliorent les CDT, à l'exception de .... = incitation à l'action et délimitation du champ d'intervention
3. En subventionnant des projets qui auraient peut-être eu/ont lieu sans le Fonds de l'expérience professionnelle, le Fonds de l'expérience professionnelle valorise des pratiques et encourage les entreprises à poursuivre dans cette voie = encouragement, valorisation, reconnaissance, diffusion de « bonnes pratiques »

### Éléments de réflexion

Depuis 2004, le nombre important de demandes de subvention (au regard des objectifs initiaux de 50 projets par année) témoigne de l'intérêt des entreprises pour le Fonds de l'expérience professionnelle. Si certaines critiques ont été émises à l'égard du Fonds, c'est, selon nous, en raison d'une confusion sur le rôle réel du Fonds de l'expérience professionnelle. Un tel dispositif peut se décliner selon 4 orientations :

1. Une réglementation large qui aboutit à l'acceptation de nombreux projets ;
2. Une réglementation restrictive qui écarte de nombreux projets ;
3. Une réglementation large qui dresse un cadre et qui s'accompagne d'une expertise en matière de CDT dans l'entreprise (comme l'ANACT et le FACT par exemple) ;
4. Une réglementation large qui dresse un cadre et qui s'accompagne dans l'examen des projets de critères sur base de l'intérêt général (cf. jurisprudence, consensus avec le Conseil supérieur, examen des projets selon une grille qui tient compte du « bon sens », d'un projet réalisé par l'entreprise « en bon père de famille », etc.) = sensibiliser, inciter, encourager, valoriser (c'est l'orientation retenue par le Fonds de l'expérience professionnelle).

À partir de cette orientation, il convient de construire un message cohérent autour de l'action du Fonds de l'expérience professionnelle et de l'impact du dispositif sur les entreprises. Enfin, la question de l'effet d'aubaine et de l'intervention pour des problèmes uniquement liés à l'âge est, d'après nous, dans le cadre strict du Fonds de l'expérience professionnelle, un faux débat. D'une part, par sa place dans l'administration, son fonctionnement, ses objectifs et son mode d'intervention, le Fonds de l'expérience professionnelle ne peut imposer ou susciter systématiquement des démarches innovantes qui se démarqueraient de pratiques habituelles relevant d'une politique de gestion des ressources humaines au sens large. Il faudrait, pour ce faire, comme le FACT en France, modifier la structure du Fonds de l'expérience professionnelle (profil des développeurs, objectifs qualitatifs, objectifs quantitatifs moindres, etc.), voire

institutionnaliser le Fonds de l'expérience professionnelle (idée de CAP Sciences humaines). D'autre part, si des problèmes liés à l'âge sont identifiés dans la littérature, ils concernent les changements fréquents dans le travail, l'évolution technologique, les exigences de productivité, les horaires de travail, les cadences, l'activité de travail, la longueur des carrières et la résistance à des pénibilités durables, etc. Autant d'éléments, hormis les pénibilités physiques, sur lesquels le Fonds de l'expérience professionnelle n'intervient pas en tant que tel de manière pointue. Par ailleurs, même si la subvention ne doit porter que sur les coûts liés aux 45 + mais que tous les travailleurs de l'entreprise (y compris les 45 -) peuvent retirer dans leur travail les bénéfices d'un projet, alors le Fonds de l'expérience professionnelle participe à l'amélioration des CDT des 45 + de demain...

Un élément à prendre en compte est celui du tissu économique en Belgique, tissé essentiellement autour de PME, qui sont moins disponibles (temps), moins armées (personnel) et moins outillées (réflexion) que les grandes entreprises pour réfléchir à la problématique des CDT.

Pour terminer, et à très court terme, l'idée de subventionner des projets en lien avec une thématique annuelle (TMS, charge psychosociale, etc.) permettrait de valoriser certains projets et de ne pas toujours subventionner les mêmes secteurs voire les mêmes entreprises (dépasser la logique de « clients ») mais aussi de créer une cohérence et une synergie entre les activités du Fonds de l'expérience professionnelle et des thématiques étudiées à la DG Humanisation et autres services publics...