



INTERFACE  
DEMOGRAPHY  
RESEARCH GROUP



## Rapport d'évaluation des projets sectoriels relatifs à la prévention des risques psychosociaux au travail

### EQUIPES DE RECHERCHE

Ella Oelbrandt, Kim Bosmans, Jens doms, Christophe Vanroelen (Interface Demography, Vrije Universiteit Brussel)

Laetitia Mélon, Aline Bingen (Centre Metices, Université libre de Bruxelles)

Isabo Heirbaut, Isabel Plets (Universiteit Gent)

Décembre 2023

Étude commandée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Direction générale Humanisation du travail



SERVICE PUBLIC FEDERAL  
Emploi, Travail et  
Concertation sociale

## TABLE DES MATIERES

Introduction .....	3
Contexte .....	3
Appel à projets.....	3
Sélection et évaluation des projets .....	4
Description et évaluation des 11 projets sectoriels .....	6
<b>CP 111: <i>Serious game</i>, un outil de sensibilisation aux risques psychosociaux (RPS)</b> <b>développé par l'IFPM ouvriers .....</b>	<b>6</b>
Description du projet .....	6
Évaluation du projet.....	6
Réalisation des objectifs .....	6
Réflexion à long terme.....	8
<b>PC 118: PRE-WIN Voeding.....</b>	<b>8</b>
Beschrijving van het project.....	8
Evaluatie van het project .....	9
Realisatie objectieven .....	9
Reflectie lange termijn.....	9
<b>PC 120-214: PRE-WIN Textiel .....</b>	<b>10</b>
Beschrijving van het project.....	10
Evaluatie van het project .....	11
Realisatie objectieven .....	11
Reflectie lange termijn.....	11
<b>PC 124: Building your mental resilience .....</b>	<b>12</b>
Beschrijving van het project.....	12
Evaluatie van het project .....	12
Realisatie objectieven .....	12
Reflectie lange termijn.....	13
<b>PC 126: Pre-PS in WOOD.....</b>	<b>13</b>
Beschrijving van het project.....	13
Evaluatie van het project .....	13
Realisatie objectieven .....	13
Reflectie lange termijn.....	14
<b>PC 149.01: Mini-vormingen in elektrotechnische sector .....</b>	<b>15</b>
Beschrijving van het project.....	15
Evaluatie van het project .....	15
Realisatie objectieven .....	15
Reflectie lange termijn.....	16
<b>PC 209: #Me(n)taal Krachtig .....</b>	<b>16</b>

Beschrijving van het project.....	16
Evaluatie van het project .....	17
Realisatie objectieven .....	17
Reflectie lange termijn.....	17
<b>PC 318.02: Voorkomen en beheersen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag in de Vlaamse diensten voor gezinszorg ter ondersteuning van het psychosociaal welzijn van de medewerkers .....</b>	<b>18</b>
Beschrijving van het project.....	18
Evaluatie van het project .....	18
Realisatie objectieven .....	18
Reflectie lange termijn.....	19
<b>PC 327.01: Werkbaarheidsscan maatwerkbedrijven .....</b>	<b>19</b>
Beschrijving van het project.....	19
Evaluatie van het project .....	20
Realisatie objectieven .....	20
Reflectie lange termijn.....	21
<b>CP 327.03: Plusieurs outils d’analyse RPS pour les ETA .....</b>	<b>21</b>
Description du projet .....	21
Évaluation du projet.....	21
Réalisation des objectifs .....	21
Réflexion à long terme.....	23
<b>Projet intersectoriel dans le non-marchand: Plusieurs actions d’analyse des RPS .....</b>	<b>23</b>
Description du projet .....	23
Évaluation du projet.....	24
Réalisation des objectifs .....	24
Réflexion à long terme.....	25
<b>Analyse transversale des 11 projets sectoriels.....</b>	<b>26</b>
<b>Connaissances et sensibilisation aux risques psychosociaux au travail.....</b>	<b>26</b>
<b>Ambitions, faisabilité, temps et planification .....</b>	<b>27</b>
<b>Soutien, coordination et coopération .....</b>	<b>28</b>
<b>Aspects pratiques : éléments budgétaires, matériels et logistiques .....</b>	<b>31</b>
<b>Pérennisation .....</b>	<b>31</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>33</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>34</b>
<b>Annexe 1: liens pour découvrir plus en détails les productions et résultats des projets sectoriels menés.....</b>	<b>35</b>

## **Introduction**

### **Contexte**

Le Plan d'action fédéral pour le « bien-être mental au travail » indique que la pression mentale est élevée pour de nombreux travailleurs et ce, dans différents secteurs. La crise COVID-19 a eu et a toujours un impact sur les lieux de travail, ce qui souligne d'autant plus que la prévention des risques psychosociaux, c'est-à-dire des risques professionnels qui peuvent causer des dommages psychologiques et éventuellement physiques aux travailleurs, est un défi pour les secteurs et leurs entreprises (SPF Emploi, 2022). Les risques psychosociaux au travail peuvent se manifester de plusieurs manières comme le stress, l'anxiété, la dépression, l'épuisement professionnel, le suicide (y compris les pensées suicidaires), la (sur)consommation de médicaments, d'alcool ou encore de drogues. Les troubles physiques tels que les problèmes de sommeil, l'augmentation de la tension artérielle, les palpitations ou encore les problèmes gastro-intestinaux peuvent également résulter des risques psychosociaux. En outre, les risques psychosociaux peuvent avoir des conséquences négatives pour l'entreprise elle-même, notamment une détérioration de l'ambiance de travail, l'existence de conflits ou encore l'augmentation des coûts dus aux accidents du travail, à l'absentéisme ou à une diminution de la qualité ou de la productivité du travail. Les risques psychosociaux représentent donc un coût important pour les entreprises, les travailleurs et la société en général (SPF Emploi, 2023a). Par conséquent, il a été jugé nécessaire de mettre en place des actions de soutien pour prévenir les risques psychosociaux. Il est essentiel d'encourager les entreprises à prendre les mesures préventives nécessaires pour que les travailleurs puissent effectuer leur travail dans des conditions de sécurité et dans un environnement de travail sain (SPF Emploi, 2022). L'élimination des risques psychosociaux favorise l'exercice d'un « travail faisable ». Un travail « faisable » est un travail qui n'entraîne pas de stress au travail, qui apporte satisfaction et motivation, qui offre des possibilités d'apprentissage et qui laisse suffisamment d'espace pour concilier la vie professionnelle et la vie privée (SERV, 2023).

### **Appel à projets**

Compte tenu de cette nécessité, le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale a lancé en janvier 2022 un appel à projets visant à prévenir et gérer les risques psychosociaux qui peuvent être inhérents aux conditions de travail dans certains secteurs. Ces projets pilotes ont duré un an (septembre 2022 - septembre 2023) et devaient partir d'une demande au niveau sectoriel et collectif et être réalisables, dans un second temps, au niveau des entreprises, en se concentrant sur les risques psychosociaux spécifiques au secteur concerné. Il est à noter que les entreprises relevant des secteurs ayant déposé un projet étaient souvent de petites et moyennes entreprises (PME), dans lesquelles une politique relative aux risques psychosociaux et au bien-être au travail est souvent moins structurée que dans les grandes entreprises. Les actions prévues dans le cadre du projet devaient également être innovantes, ne pas avoir été réalisées auparavant et être exclues de tout autre subventionnement. Les (employés des) instances sectorielles ont joué le rôle de gestionnaires de projet, mais l'implication des partenaires sociaux au niveau sectoriel (fédérations patronales et syndicats) a constitué un élément indispensable, au moins au moment de la conception du projet.

## Sélection et évaluation des projets

La sélection des projets présentés s'est faite sur la base de plusieurs critères de fond et aussi des considérations pratiques. Premièrement, le projet devait proposer des actions axées sur la prévention primaire des risques psychosociaux. Ainsi, l'objectif principal devait viser à éliminer le « risque » (prévention primaire), mais des mesures visant à prévenir ou à réduire les « dommages » (prévention secondaire et tertiaire, respectivement) pouvaient également faire partie des projets sélectionnés (SPF Emploi, 2022). Deuxièmement, le projet devait s'attaquer aux causes des risques psychosociaux dans le cadre d'un ou plusieurs facteurs généraux repris dans le modèle des 5T (Flohimont et al., 2020) :

- l'organisation du travail : notamment la structure d'organisation (horizontale-verticale), la manière dont sont réparties les tâches, les procédures de travail, les outils de gestion, le style de management, les politiques générales menées dans l'entreprise...;
- le contenu du travail : la tâche du travailleur en tant que telle: la complexité et la variation des tâches, les exigences émotionnelles (relation au public, contact avec la souffrance, devoir cacher ses émotions...), la charge mentale, la charge physique, la clarté des tâches...;
- les conditions de travail : les modalités d'exécution de la relation de travail: les types de contrat et d'horaires (le travail de nuit, le travail posté, les horaires atypiques...), les possibilités d'apprentissage, la gestion des carrières, les procédures d'évaluation...;
- les conditions de vie au travail : l'environnement physique dans lequel le travail est effectué: l'aménagement des lieux de travail, les équipements de travail, le bruit, l'éclairage, les substances utilisées, les positions de travail;
- les relations interpersonnelles au travail : cela regroupe les relations internes (entre travailleurs, avec le chef direct, la ligne hiérarchique...), mais également les relations avec les tiers, les possibilités de contact, la communication, la qualité des relations (coopération, intégration...)...

Troisièmement, le projet devait se concentrer en priorité sur des mesures collectives et sectorielles pouvant être appliquées au sein des entreprises. À cet égard, il était important de tenir compte des caractéristiques spécifiques des PME lors de l'élaboration des projets et de veiller à ce que la mise en œuvre des actions soit possible dans ce contexte organisationnel particulier. Quatrièmement, le projet devait soit viser globalement toutes les entreprises d'une (sous-)commission paritaire, soit viser un nombre limité d'entreprises relevant de la (sous-)commission paritaire, avec un minimum de cinq entreprises dans lesquelles les mesures devaient être mises en œuvre. En outre, la continuité du projet devait être assurée à long terme. Par conséquent, la pérennisation des actions proposées était prise en compte lors de la sélection des projets. La (sous-)commission paritaire devait argumenter et démontrer dans sa proposition que le projet pouvait se poursuivre après la fin de la période subventionnée. Les projets devaient également soutenir et respecter les obligations légales relatives aux risques psychosociaux prévues dans la loi relative au bien-être au travail. Ils devaient tenir compte de la finalité de cette réglementation ainsi que des structures et principes, notamment de concertation, qui en découlent (SPF Emploi, 2023b). Enfin, la mise en œuvre d'une approche participative était un critère central de sélection et d'évaluation, consistant en l'implication des partenaires sociaux dans la réalisation et le suivi des projets.

En plus des instances sectorielles, les organes de concertation présents dans l'entreprise (le comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) en priorité et le conseil d'entreprise si certains aspects relèvent de sa compétence, ou à défaut, la délégation syndicale) devaient être associés au projet si des actions concrètes étaient réalisées à l'échelle locale. En l'absence de représentation syndicale dans l'entreprise, une consultation directe des travailleurs sur le lieu de travail devait être prévue.

Plusieurs (sous-)commissions paritaires ont introduit des dossiers dans le cadre de cet appel à projets, dont 11 ont été retenus pour un financement. Les projets ont été sélectionnés par un comité de pilotage composé de représentants du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale et d'experts scientifiques de l'UGent, de la VUB et de l'ULB. Les représentants du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale ont contrôlé les rapports financiers des projets. Les équipes de recherche se sont quant à elles chargées de l'évaluation des contenus des projets. L'évaluation s'est déroulée en trois étapes et s'est basée à chaque fois sur un rapport écrit rédigé par le responsable de projet en collaboration avec les personnes impliquées dans la réalisation de celui-ci. Il s'agissait d'une fiche de démarrage, d'une fiche intermédiaire remise quelques mois après le début du projet et d'une fiche finale établie à la fin du projet. En plus de la remise de la fiche, l'évaluation intermédiaire s'est basée sur une visite des experts scientifiques sur le terrain. Ils ont pu réaliser un entretien collectif par projet, en présence d'un panel d'acteurs impliqués au sein des locaux de l'instance sectorielle chargée du projet ou d'une entreprise participante. Le superviseur du projet, les représentants syndicaux (délégués de l'entreprise et/ou secrétaire permanent) ainsi que le directeur de l'entreprise et/ou un membre d'une fédération patronale siégeant dans ladite (sous-)commission paritaire étaient membres de ce panel. Les entretiens ont porté sur divers sujets tels que l'avancement du projet, les obstacles éventuels à la mise en œuvre de celui-ci, la coopération entre les acteurs impliqués (c'est-à-dire les partenaires sociaux, les opérateurs/experts externes associés au projet, les entreprises participantes) et la pérennisation du projet. L'évaluation des rapports intermédiaires et les informations issues des visites sur le terrain ont servi de base à l'approbation de la poursuite du financement des projets. À la fin de la période de subventionnement, les chefs de projet ont remis les rapports finaux tant sur le contenu des projets que sur les aspects budgétaires, qui ont à nouveau été évalués par les équipes de recherche et les représentants du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. La description et l'évaluation des 11 projets qui sont au cœur de la section suivante, constituent le résultat final de l'ensemble du processus d'évaluation.

## **Description et évaluation des 11 projets sectoriels**

La présente section reprend une brève description des 11 projets sectoriels sélectionnés ainsi qu'un résumé de l'évaluation réalisée par les experts scientifiques pour chacun des projets. La description du projet permet de mieux cerner le contenu général et l'intérêt de celui-ci. L'évaluation de chaque projet se concentre sur l'atteinte des objectifs et les perspectives de pérennisation. À l'annexe 1, sont repris des liens vers des documents utiles pour mieux appréhender les résultats pertinents des différents projets sectoriels (par exemple, il peut s'agir de la conception d'une formation, des supports de communication). Chaque projet est décrit et évalué dans la langue dans laquelle il a été réalisé. Concrètement, cela signifie que huit projets sont expliqués ci-après en néerlandais par les équipes de recherche de l'UGent et de la VUB. L'analyse des trois autres projets a été réalisée en français par les experts scientifiques de l'ULB. L'explication des 11 projets est suivie d'une analyse transversale, qui se concentre sur les principaux facteurs facilitant et bloquant la mise en place de projets visant la prévention des risques psychosociaux. Cette analyse globale est disponible en français et en néerlandais. Il en va de même pour la conclusion de ce rapport.

### **CP 111: *Serious game*, un outil de sensibilisation aux risques psychosociaux (RPS) développé par l'IFPM ouvriers**

#### Description du projet

Ce projet concerne le secteur de l'industrie technologique et des constructions métalliques, mécaniques et électriques. Il a été mis en œuvre par un des fonds sectoriels de formation du secteur, à savoir l'Institut de Formation Postsecondaire de l'industrie des fabrications Métalliques Ouvriers (IFPM Ouvriers) qui est géré paritairement par les interlocuteurs sociaux de la CP 111.

Afin de susciter le développement des actions de prévention en matière de risques psychosociaux, problématique considérée comme présente mais trop peu abordée dans les entreprises du secteur, l'IFPM Ouvriers a décidé de réaliser un *serious game* en tant qu'outil ludique de sensibilisation sur ce sujet. Il s'agit donc d'une interface accessible sur le web qui permet au participant d'être amené à se déplacer et à être confronté à des situations, ici relatives aux risques psychosociaux, dans un univers de jeu vidéo ressemblant à l'environnement de travail d'une entreprise du secteur.

Ce *serious game* est venu compléter les outils de sensibilisation, à destination des entreprises relevant de la CP 111 et de leur personnel, développés dans le cadre de la 'Technios Academy' qui concernent d'autres sujets considérés comme utiles dans le secteur, comme l'apprentissage des langues ou encore le développement des compétences transversales.

#### Évaluation du projet

##### *Réalisation des objectifs*

Afin de créer et de rendre accessible le *serious game*, plusieurs étapes ont été suivies permettant d'une part, d'impliquer les acteurs concernés, parmi lesquels les partenaires sociaux, et d'autre part, de s'assurer de la correspondance du jeu avec les réalités de terrain.

Pour ce faire, les partenaires sociaux ont d'emblée été impliqués, à savoir dès la réponse à l'appel à projets. Cette réponse collective résulte de discussions ayant amené les partenaires sociaux à marquer leur accord tant sur le produit final (*serious game*) que sur le processus de création du jeu. En outre, l'équipe opérationnelle de l'IFPM en charge de la coordination du projet s'est entourée d'experts dans le domaine des risques psychosociaux, des réalités sectorielles ainsi que de la production de ce type de jeu. Ce projet est donc le résultat d'un travail collaboratif entre l'IFPM Ouvriers, le CHOQ, partenaire historique de l'IFPM ouvriers en Wallonie Picarde et RPS+ Consultance, experte dans le champ des risques psychosociaux et ayant une large expérience professionnelle au sein du secteur concerné par le projet.

Ce partenariat a démarré par la création de 40 situations-types pouvant conduire à l'émergence de risques psychosociaux, qui ont alors été discutées et validées par les partenaires sociaux. Sur base de cet accord, plusieurs entreprises du secteur ont été invitées à sélectionner les 15 situations de travail les plus rencontrées sur le terrain parmi les 40 proposées, dans la perspective d'élaboration du jeu. Les situations sélectionnées permettent d'appréhender les 5 dimensions des risques psychosociaux (5T).

Après un travail d'écriture des situations, le processus de gamification a pu être entamé avec la société de production. Malgré la cessation des activités de la société initialement sélectionnée pour produire le jeu – qui explique le retard pris en cours de projet – le jeu a pu être finalisé dans son intégralité et dans les délais impartis. Le jeu se décline en deux types d'accès en fonction du profil du joueur (ouvrier ou membre de la ligne hiérarchique) afin de pouvoir offrir un point de vue adapté à la situation réelle du travailleur. Ce *serious game* a aussi été développé en quatre langues (FR-NL-DE-EN) en raison d'une part, de la présence d'entreprises relevant de la CP 111 sur l'ensemble du territoire national et d'autre part, de la présence de nombreux travailleurs d'origine étrangère. Il est à noter qu'en cours de production, les scénarios ont été relus, le jeu a été testé à plusieurs reprises en vue d'être adapté par l'équipe opérationnelle ayant assuré la réalisation du projet mais aussi grâce à l'intervention d'un public-test issu des entreprises du secteur. L'implication élevée des personnes chargées de la coordination du projet tout au long de celui-ci a certainement contribué à garantir l'amélioration continue de la qualité du jeu proposé, mais a également généré une charge de travail importante.

De nombreuses actions de communication autour de la création de ce *serious game* ont été réalisées pour informer les entreprises de l'existence du projet. En effet, six newsletters contenant le lien Internet vers le jeu ainsi que des explications sur chacune des dimensions des risques psychosociaux ont été diffusées auprès des entreprises du secteur. Les visites d'entreprises, faisant partie du travail habituel réalisé par l'équipe de l'IFPM Ouvriers, ont également servi d'opportunités de communication. En juin, l'IFPM Ouvriers a organisé un événement conviant les entreprises du secteur à découvrir les différents outils développés dans le cadre de la 'Technios Academy' parmi lesquels le *serious game*. D'ailleurs, au vu de la concrétisation de cet outil ludique et novateur, le Ministre Pierre-Yves Dermagne s'est rendu chez Fondatel en septembre 2023, une entreprise du secteur (CP 111), pour y tester le *serious game*.



## Réflexion à long terme

Dans la mesure où ce projet s'inscrit dans la mise en place d'une boîte à outils à destination des entreprises, le *serious game* continuera d'être accessible. Des pistes de développement du jeu sont également envisagées par l'équipe opérationnelle ayant porté le projet. Toutefois, cette dernière juge prudent de pouvoir évaluer au préalable d'une part, l'utilisation du *serious game* par les acteurs de terrain et d'autre part, les besoins éventuels qui émaneraient encore du terrain, sur les risques psychosociaux et autres sujets relatifs au bien-être au travail, après avoir exploité ce premier outil de sensibilisation mis à leur disposition.

Etant donné le caractère informatif du *serious game* concernant les risques psychosociaux, il est probable qu'il incite les acteurs de terrain à s'intéresser davantage à cette problématique et, par conséquent, aboutisse à des actions de prévention concrètes et spécifiques au sein des entreprises. Cette hypothèse ne pourra être vérifiée qu'à moyen ou long terme. Il serait donc intéressant que l'IFPM Ouvriers puisse réaliser une évaluation de ce type d'impacts, par exemple, après une année de diffusion du *serious game*.

## **PC 118: PRE-WIN Voeding**

### Beschrijving van het project

Het PRE-WIN project is een intersectorale samenwerking tussen de voedings- en textielsector. Binnen de voedselindustrie werd vastgesteld dat niet alleen naar aanleiding van COVID-19 er een grote werkdruk was ontstaan binnen de bedrijven, maar dat deze zich ook daarna verderzette in de vorm van een structureel tekort aan personeel. Om een te hoge werkdruk, stress of burn-out tegen te gaan, wensten beide sectoren in te zetten op initiatieven die de veerkracht van hun medewerkers versterken en burn-out tegengaan.

Vanuit bovenstaande vaststelling wilde sectororganisatie Alimento met dit project bedrijven stimuleren en ondersteunen om hun arbeidsorganisatie aan te passen om de werkbaarheid te verbeteren en psychosociale risico's aan de bron aan te pakken. Zij werkten hiervoor samen met Workitects vzw, een partner die Alimento reeds ondersteunde rond slimmere arbeidsorganisatie. Workitects ontwikkelde op basis van eerdere interventies een organisatiecanvas dat ook hier de leidraad vormde voor de begeleiding van de ondernemingen. Het canvas integreert alle aspecten van werkbaarheid, waarbij zowel structurele elementen zoals de macro- en microstructuur van de onderneming en de culturele elementen zoals de leiderschapscultuur en visie werden opgenomen.

Het was belangrijk om de bedrijven aan te sporen om zelf actie te ondernemen, de arbeidsorganisatie holistisch te benaderen en met andere woorden rekening te houden met de verschillende structurele en culturele aspecten die de werkomgeving beïnvloeden. De bedrijven werden ondersteund om de pijnpunten in hun organisatie te detecteren aan de hand van het organisatiecanvas en op basis hiervan verbeteracties op rails te zetten. De bedoeling was om maximaal op maat van de bedrijven werken, waarbij rekening gehouden werd met de ondersteuningsvraag van het bedrijf zelf (d.i. instapbegeleiding, implementatiebegeleiding, begeleiding rond specifieke kwesties). Om bedrijven meer globaal te ondersteunen, werden verschillende collectieve sessies georganiseerd in de vorm van

innovatielabs en een lerend netwerk en met als onderwerp 'anders organiseren'. In deze collectieve sessies gingen bedrijven uit beide sectoren aan de slag met (denk)oefeningen over de organisatiestructuur en het effect hiervan op de werknemers. Daarnaast werd ook een individuele scan bij aparte bedrijven aangeboden om de werkbaarheid te meten en kregen ze de opleiding of tools om aan de slag te gaan met individuele uitdagingen.

### Evaluatie van het project

#### *Realisatie objectieven*

De initiële hoofddoelstelling was om minimum tien voedingsbedrijven aan te sporen om de werkbaarheid binnen hun bedrijf te verbeteren, en dit door hen te laten deelnemen aan de georganiseerde innovatielabs (minimum twee) en lerende netwerken (minimum twee), maar uiteindelijk werden er zelfs meer innovatielabs en lerende netwerken gepland door het grote succes ervan.

Uiteindelijk namen vijftien verschillende voedingsbedrijven deel aan de innovatielabs en lerende netwerken. Hierbij waren er bovendien telkens meerdere deelnemers per bedrijf aanwezig (bedrijfsleiders, HR-managers, productiemanagers, ...). De deelnames waren verspreid over drie innovatielabs in Vlaanderen (vier bedrijven); drie innovatielabs in Wallonië (negen bedrijven) en een 'WIFI-club' (lerend netwerk) in Wallonië, met twee sessies en zes bedrijven.

Daarnaast wou men minimum zes bedrijven individueel ondersteunen rond specifieke werkbaarheidsuitdagingen en met een focus op arbeidsorganisatie en jobinhoud. Dit kon in de vorm van een Werkmeteranalyse uitgevoerd door de experts van Workitects (inclusief terugkoppeling en actieplan) en het houden van klankbord- en andere individuele sessies. Dit is op zich gelukt, maar deze bedrijven zitten wel verdeeld over een aantal die de werkbaarheidsmonitor invulden (vijf en 'slechts' twee individuele trajecten).

Een aantal verhalen en getuigenissen uit deelnemende bedrijven werden gecapteerd, met als doel deze te verwerken in een brochure en op de Alimento-website. Tot slot wenste men ook in te zetten op het borgen van een uniforme aanpak op regionaal en intersectoraal niveau; waarbij men voor de Franstalige bedrijven wou afstemmen en samenwerken met het Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement van de Universiteit van Luik (LENTIC) en intersectoraal wou afstemmen en samenwerken met de sectororganisatie van de textielsector (CEFRET).

#### *Reflectie lange termijn*

Het project heeft de betrokken bedrijven toegelaten om interventies voor te bereiden die uitgaan van een integrale aanpak op managementniveau en die gericht zijn op en langdurig effect. Vanuit Alimento zullen deze bedrijven worden opgevolgd en, indien nodig, ook verder worden ondersteund met advies en opleiding, om het duurzaam karakter van de reeds genomen stappen te helpen verzekeren.

Daarnaast heeft het project Alimento de kans gegeven om haar werking rond werkbaarheid en innovatieve arbeidsorganisatie op verschillende punten te versterken. De ontwikkelde initiatieven waaronder de collectieve sessies zullen verder gepromoot worden, waarbij voorzien wordt in financiële tussenkomsten om de drempel voor instap te verlagen. Daarnaast werden de ondersteuningsinitiatieven zelf opgenomen in het reguliere Alimento-aanbod. Workitects en LENTIC zijn structurele partners van Alimento om de uitvoering ervan te verzekeren.

In Vlaanderen was er al een stevige werking om bedrijven te ondersteunen richting innovatieve arbeidsorganisatie. Maar dit project heeft ook in Wallonië de betrokkenheid aangezwengeld. In tegenstelling tot eerdere pogingen om bedrijven te sensibiliseren rond het belang van innovatieve arbeidsorganisatie, hadden de begeleidingstrajecten in het zuiden van het land veel meer succes dan voorzien. Dit leverde de nodige praktijkvoorbeelden op om Waalse bedrijven nog verder warm te maken om hun arbeidsorganisatie aan te passen in functie van werkbaar werk. Doorheen het project konden zo ook de Franstalige Alimento regioadviseurs de acties van nabij volgen, en zo kregen ook zij de materie in de vingers en zijn ze bijgevolg beslagen om verdere initiatieven in die richting te promoten.

Ook de intersectorale samenwerking wordt verdergezet via de gemeenschappelijke promotie en organisatie van de innovatielabs. In het kader van dit project werd hiertoe alvast een intersectorale brochure opgemaakt. Het schaalvoordeel van de intersectorale aanpak heeft zijn nut meer dan bewezen tijdens de looptijd van het project. Zo konden er de afgelopen twee jaar in Vlaanderen enkel innovatielabs 'anders organiseren' doorgaan omdat de krachten gebundeld werden. Op eigen kracht hadden beide sectoren dit niet kunnen doen. Voorts kunnen de Waalse voorbeelden uit de voedingsindustrie nu ook dienen voor verdere initiatieven in de Waalse textielsector, waar het pad nog verder geëffend moet worden.

Voor de sociale partners heeft dit project de nodige nieuwe goede praktijken opgeleverd die noodzakelijk zijn om de voordelen van een innovatieve arbeidsorganisatie goed over te brengen naar de achterban en hen te overtuigen van het belang van interventies.

## **PC 120-214: PRE-WIN Textiel**

### Beschrijving van het project

Zoals hierboven reeds vermeld was PRE-WIN een sectorale samenwerking, waarbij ook ondernemingen uit de textielsector deelnamen aan de collectieve sessies. Ondanks de inhoudelijke en projectmatige gelijkenis van het project in beide sectoren, was de maturiteit en bekendheid met het bredere thema van psychosociale risico's in de textielsector minder aanwezig dan in de voedingssector. Wel waren er reeds enkele positieve initiatieven rond veerkracht en burn-out in de textielsector, maar een overkoepelend project was nodig om aanslepende problemen omtrent stress en werkdruk aan te pakken. Het gezamenlijke doel van de textiel- en voedingssector was om te bekijken wat de invloed is van de arbeidsorganisatie op de werkomgeving, en bedrijven te ondersteunen in het zoeken naar de beste organisatiestructuur.

## Evaluatie van het project

### *Realisatie objectieven*

Om de holistische blik bij de leidinggevenden te stimuleren, deed de sectororganisatie CEFRET/COBOT beroep op de expertise van Workitects en hun organisatiecanvas. Het organisatiecanvas vormde de basis voor het eerste objectief van het PRE-WIN project, namelijk de collectieve sessies met verschillende bedrijven uit de voedings- en textielsector. Tijdens de innovatielabs werden de verschillende leidinggevende functies van een bedrijf (o.a. topmanagement, HR-medewerkers) uitgedaagd om hun organisatiestructuur te (her)bekijken. Op basis van deze reflectie formuleerden de bedrijven zelf initiatieven over hoe hun structuur anders georganiseerd kan worden en wat de positieve impact hiervan kan zijn op de werkbaarheid. Interessant is dat beide sectoren aan dezelfde sessies deelnamen, waardoor bedrijven met verschillende sectorale achtergronden van elkaar konden leren. De rekrutering voor deze sessies verliep voornamelijk via de regioadviseurs, aangezien zij in nauw contact staan met de bedrijven. De voorziene online infomomenten over de collectieve sessies hadden niet de gewenste opkomst waardoor dit niet zorgde voor meer deelnemende bedrijven, maar door hun directe contact konden de regioadviseurs wel diverse bedrijven overtuigen om deel te nemen.

Na de collectieve sessies werden de deelnemende bedrijven uitgenodigd om een meer diepgaande, bedrijfsspecifieke werkbaarheidsanalyse te laten uitvoeren. Hier was echter minder vraag naar, aangezien bedrijven vaak eerst aan de slag wouden gaan met de gewonnen informatie. Uiteindelijk voerde Workitects toch twee analyses uit, waarbij het management niet actief betrokken werd.

Na afloop van alle sessies was het de bedoeling om cases en *good practices* te selecteren en deze te publiceren in een intersectorale brochure. Door de korte duurtijd van het project was het echter niet mogelijk om cases te selecteren die naar boven kwamen tijdens de collectieve sessies. Daarom werd ervoor gekozen om twee cases van bedrijven op te nemen die al langer met Workitects samenwerken.

### *Reflectie lange termijn*

Aangezien verschillende bedrijven aangaven veel baat te hebben bij de collectieve sessies zal hier in de toekomst blijvend op ingezet worden. Deelnemende textielbedrijven gaven aan dat ze veel bijleren van de ervaring van andere bedrijven uit de voedingssector. Daarom kozen de textiel- en voedingssector ervoor om de collectieve sessies ook intersectoraal verder te zetten. Daarnaast was een positief aspect van dit project dat de regioadviseurs een opleiding over psychosociale risico's kregen, waardoor ze ook eventuele vragen direct en correct konden beantwoorden en in de toekomst bedrijven blijvend kunnen ondersteunen.

## **PC 124: Building your mental resilience**

### Beschrijving van het project

Met het project 'Building your mental resilience' koos de sectororganisatie Constructiv ervoor om in te zetten op toolkits om psychosociale risico's preventief aan te pakken, bestaande uit een informatiebrochure en introductiefilmpje over hoe een risicoanalyse uit te voeren. Met deze toolkit wil de sectororganisatie bedrijven de nodige handvaten aanreiken om psychosociale risico's aan te pakken en expliciet aandacht te hebben voor de problematiek. Om de nodige context te geven, bestaat de toolkit daarom ook uit een bijlage over de wettelijke achtergrond van de psychosociale risico's en de primaire preventie ervan.

De werkbaarheidsmonitor van SERV (d.i. een algemene vragenlijst om de werkbaarheid te meten) die driejaarlijks wordt afgenomen, bracht namelijk in beeld dat de psychosociale belasting geleidelijk aan toeneemt, maar dat bedrijven onvoldoende het gevoel hebben hier gepast op te kunnen reageren (Bourdeaud'hui, R, Janssens, F, & Vanderhaeghe S, 2019).

Het projectvoorstel verduidelijkt dat de initiële toolkits zich zullen baseren op de vijf A's en een participatieve risicoanalyse die bij verschillende bedrijven werd afgenomen tijdens het project. Voor de finale publicatie van de toolkits op de opleidingswebsite van Constructiv hebben verscheidene pilootbedrijven de toolkits getest.

### Evaluatie van het project

#### *Realisatie objectieven*

Voor de start van het project stelde de betrokken werkgroep (d.i. expertisecentrum Liantis, sectororganisatie Constructiv en de bestaande werkgroep 'Building on People') reeds vijf inhoudelijke toolkits voor die gebaseerd zijn op de vijf A's. Om ervoor te zorgen dat de toolkits goed aansluiten op de noden en behoeften van de sector namen ze alsnog een participatieve risicoanalyse af bij elf pilootbedrijven. Dit deden ze in samenwerking met Liantis, die al langer een online vragenlijst gebruikt om de werkbaarheid in verschillende sectoren te meten. Gezien de eigenheid van de bouwsector kozen Constructiv en Liantis ervoor om de vragenlijst in te korten en enkele aanvullende vertalingen (d.i. Pools en Portugees) op te nemen. Dit bleek succesvol, want de responsgraad was bij de meeste bedrijven zoals vooropgesteld. Bij twee bedrijven was er echter toch een lage responsgraad, waardoor Liantis nog bijkomende focusgroepen afnam. Bij hun participatieve risicoanalyse werkt Liantis normaal gezien altijd met focusgroepen met de werknemers, maar gezien de korte timing van het project en het grote aantal deelnemende bedrijven was het niet mogelijk om dit bij alle pilootbedrijven te doen. Nadien werden de vragenlijsten geanalyseerd door de experts van Liantis en volgde er een terugkoppeling naar de individuele bedrijven over de resultaten.

Nadien werden de vijf initiële toolkits getest door enkele bedrijven. Op basis van deze test en na de terugkoppeling van de risicoanalyse werd duidelijk dat deze toolkits onvoldoende aansloten bij de behoeften van de bedrijven. De vertrouwde binnen de bedrijven met de uitwerking van een welzijns- of werkbaarheidsbeleid was nog onvoldoende. Daarnaast was het nog een te grote drempel om over psychosociale risico's te praten. Daarom koos de

werkgroep ervoor om zich te richten op slechts twee toolkits: één rond de uitwerking van beleid en één rond gesprekstechnieken. De toolkit rond beleid komt tegemoet aan de derde doelstelling van het project, namelijk om verschillende infosessies over de toolkits uit te werken voor verschillende functieniveaus (d.i. leidinggevendenden, werknemers). Het oorspronkelijke idee was om aansluitend op de toolkits een algemene opleiding voor leidinggevendenden uit te werken over het doel van de toolkits, maar deze werd verwerkt in de toolkit rond beleid.

### *Reflectie lange termijn*

Na afloop van het project zullen de toolkits beschikbaar blijven op de website 'Building Your Learning' van Constructiv, waarop reeds verschillende opleidingen te vinden zijn over welzijn. Daarnaast zullen de sectorale partners promotie voeren via hun communicatiekanalen en zullen de toolkits opgenomen worden tijdens de vormingsdagen van de syndicale partners. Ondanks het lagere aantal (d.i. twee i.p.v. vijf), maar er werd wel vooruitgang geboekt op het vlak van beleid en gesprekstechnieken, wat een positief effect kan hebben op langere termijn binnen de bouwsector.

## **PC 126: Pre-PS in WOOD**

### Beschrijving van het project

Vanuit een breed gedragen basis door actoren uit alle geledingen van de bedrijven en deskundigen psychosociaal welzijn, wil de sectororganisatie Woodwize acties uitwerken om het psychosociaal welzijn in ondernemingen meer onder de aandacht te brengen. Dit doen ze door ondernemingen te informeren en sensibiliseren rond het thema en te motiveren om de problematiek actief aan te pakken en te verbeteren, op een laagdrempelige en waarderende manier.

Woodwize stelde immers vast dat er reeds veel algemene informatie aanwezig is, maar dat deze te duur is, vertrekt vanuit een negatieve zienswijze, onvoldoende laagdrempelig en niet toegepast is op de sector. Het Pre-PS project bestond erin om een duidelijke, meer constructieve boodschap naar de stakeholders in de sector omtrent psychosociale risico's te brengen door een visietekst op te stellen en hierbij psychosociaal welzijn als een belangrijk onderdeel in het totale preventiebeleid te plaatsen. Dit preventiebeleid bestaat uit een gids met eerstelijnsadvies en online tools om een zelfanalyse te maken in de bedrijven. Globaal was het ook de bedoeling om een community te creëren en kennisdeling uit te bouwen, bestaande uit een focusgroep en leernetwerk.

### Evaluatie van het project

#### *Realisatie objectieven*

Een van de objectieven was om visietekst omtrent psychosociale risico's te schrijven voor de stakeholders binnen de sector die beschikbaar werd gesteld via PowerPoint en een flyer. De al bestaande gids rond psychosociale risico's moest worden herwerkt met aandacht voor psychosociaal welzijn als belangrijk onderdeel in het totale preventiebeleid en een extra

duiding met situering van psychosociaal welzijn t.a.v. de uitdagingen in de houtsectoren en op de arbeidsmarkt. Bedoeling is deze gids op te nemen in de toolkit psychosociaal welzijn. De gids bevat negen bijkomende gereedschappen ter ondersteuning van primaire en secundaire preventieacties (d.i. gratis online tool met bevraging en rapportering door Woodwize aan onderneming, eerstelijnsadviezen aan management en leidinggevenden, inspirerende tips, gedragscode, een opleidingsaanbod en praktische ondersteuning over waarderend leidinggeven en databank met andere tools voor diepgaander informatie, risicoanalyses). De gids is zo opgevat dat een gebruiker deze verkort kan lezen aan de hand van drie centrale vragen en zo laagdrempelig blijft, maar ook verdiepend dankzij de verwijzing naar bijkomende informatiebronnen.

Daarnaast werd overwogen om in het al bestaande aanbod van Woodwize bijkomend eerstelijnsadvies rond psychosociaal welzijn te voorzien voor management en leidinggevenden. Ook wou het project inzetten op de uitbouw van een community PrePS en een doorgedreven kennisdeling via het leernetwerk.

De werkgroep PrePS in Wood hebben alle acties uitgewerkt. De Social Hackathon op 25 november 2022 vormde de basis voor deze werkgroep en besprak dit uitvoerig binnen de Focusgroep en de Community PrePS in Wood met peterschap van Fons Leroy en meterschap van HR-managers uit de deelnemende ondernemingen. Deze werkgroep komt effectief ook op gezette tijdstippen samen en denkt actief na over het project.

Via proeftuinen werden de toolkit en de opgenomen tools uitgetest en bijgestuurd door zeven ondernemingen. Tijdens het project werd de volledige toolkit inhoudelijk aangepast dankzij de ervaringen in de proeftuinen en aangevuld met welzijns gesprekken, waarbij ondernemingen onder begeleiding van een Woodwize consultant gesprekken aangingen die ondersteund werden met gesprekskaartjes over de vijf A's, tips voor medewerkers om in gesprek te gaan over hun welzijn, de gedragscode rond welzijn, een opleiding voor waarderend leidinggeven voor eerstelijnsverantwoordelijken en tot slot een uitgebreide databank met tools voor psychosociaal welzijn.

### *Reflectie lange termijn*

De effecten op lange termijn zijn moeilijk te voorspellen, maar de acties brachten wel een nieuwe dynamiek in de sector door de creatie van de community.

Bepaalde acties hebben reeds een duurzaam karakter binnen de sector: blijvende bevraging en inventarisatie, creatie Stuurgroep en Focusgroep, gids psychosociaal welzijn, gratis Quickscan en toolkit voor bedrijven. De bedoeling zou zijn om verder promotie te voeren in het najaar van 2023. Woodwize verruimt het aanbod met eerstelijnsadviezen en verdere oriëntering naar derden, coaching bij welzijns gesprekken, opleidingsaanbod m.b.t. waarderend leidinggeven en verdere opschaling en inbedding in het opleidings- en ondersteuningsaanbod. Er wordt ook gedacht aan een intersectoraal event in 2024, dat nog nader te definiëren is.

De resultaten lijken alvast een positieve invloed te hebben op de aanpak van psychosociaal welzijn in ondernemingen. De bedrijven die aan de proeftuinen deelnamen waren zeer

tevreden over de aanpak en de resultaten ervan. De grote uitdaging wordt om alle bedrijven te bereiken en ervoor te zorgen dat de boodschap m.b.t. psychosociaal welzijn 'bewust' wordt ontvangen/opgenomen.

## **PC 149.01: Mini-vormingen in elektrotechnische sector**

### Beschrijving van het project

Binnen de elektrotechnische sector is er een sterke traditie van vormingen en opleidingen die gericht zijn op verschillende aspecten die eigen zijn aan de elektrotechnische sector. Inhoudelijk gingen voorgaande mini-vormingen voornamelijk over fysieke risico's en veiligheid. Voor dit project richtte de sectororganisatie Volta zich echter op de primaire preventie van psychosociale risico's en het bespreekbaar maken van dit thema. Door het contact van regioadviseurs met bedrijven werd duidelijk dat er verschillende risico's aanwezig zijn in de sector, maar dat er voorheen maar weinig initiatieven waren om deze concreet aan te pakken.

De sectororganisatie koos er in samenspraak met expertisecentrum Liantis voor om vier mini-vormingen rond verschillende soorten psychosociale risico's te ontwerpen, met telkens dezelfde structuur. De mini-vormingen bestaan uit een video, een werkbundel voor werknemers en een document met bijkomende achtergrondinformatie. Het is de bedoeling dat deze korte mini-vormingen van maximum één uur door de werkgever zelf gegeven kunnen worden.

### Evaluatie van het project

#### *Realisatie objectieven*

De mini-vormingen hebben als doel om een psychosociale risico's bespreekbaar te maken en om de dialoog binnen ondernemingen hierover te starten. De werkbundel voor de werknemers zorgt ervoor dat ze de ontvangen informatie ook na de vorming op eigen tempo kunnen verwerken. Door de beperkte kennis over psychosociale risico's binnen de sector kozen Liantis en Volta ervoor om in de eerste mini-vorming te focussen op het bespreekbaar maken van psychosociale risico's. Aangezien de andere drie mini-vormingen meer verdiepend werken rond subthema's (stress en veerkracht; burn-out; motivatie en betrokkenheid), raden ze vanuit Volta aan om eerst de vorming rond bespreekbaarheid te volgen. Dit kan ervoor zorgen dat er minder schaamte of terughoudendheid is om in een verdere fase te praten over ervaringen en psychosociale risico's.

Binnen het project wou Volta erover waken dat de mini-vormingen overeenkomen met de noden en interesses van de bedrijven en daarom werden de mini-vormingen door pilootbedrijven getest. Dit lukte voor de eerste drie vormingen, maar gezien de korte duurtijd van het project kon de vierde vorming niet getest worden binnen de looptijd van het project. Omdat deze evaluatie toch belangrijk is, zal Volta deze alsnog laten doorgaan in het eerste halfjaar na afloop van het project.



Ter ondersteuning van de bedrijven werd ook een globale leidraad opgesteld, die bijkomende informatie geeft over het doel en nut van (primaire) preventie. Leidinggevenden en werkgevers gaven namelijk aan dat ze het niet eenvoudig vinden om de vorming zelf te geven, en dat ze niet goed weten hoe de vorming best in te vullen. De globale leidraad moet daarom tegemoetkomen aan de vraag naar meer context over primaire preventie.

Indien deze globale leidraad toch niet voldoende antwoord zou geven op vragen, kunnen werkgevers ook terecht bij de regioadviseurs, die bijkomende tools en bijkomende informatie aangereikt kregen om eventuele vooroordelen te bespreken en vragen correct te beantwoorden. Door hun intensieve contact met de bedrijven is het positief dat de regioadviseurs bij het project betrokken worden. Door hun nauwe contact met de bedrijven waren de regioadviseurs daarnaast een belangrijke stem binnen de werkgroep van het project. Deze werkgroep is een verlengde van de bestaande werkgroep Werkbaar Werk, die al enkele jaren bestaat binnen het paritair comité. Voor dit project werd de werkgroep aangevuld met de experts van Liantis. Dankzij de werkgroep was het mogelijk om gedurende het project de objectieven voor ogen te houden en de acties bij te sturen waar nodig.

### *Reflectie lange termijn*

De mini-vormingen zullen op langere termijn beschikbaar zijn op de website van Volta. Bovendien zullen de sectororganisatie en syndicale partners ook promotie voeren via verscheidene communicatiekanalen (nieuwsbrief, sociale media). Daarnaast zullen de regioadviseurs blijvend inzetten op de promotie en evaluatie van de mini-vormingen. Tijdens hun bedrijfsbezoeken monitoren ze of de bedrijven de mini-vormingen gebruiken, wat de uitkomsten zijn en of dit in lijn ligt met de noden en verwachtingen van de bedrijven.

## **PC 209: #Me(n)taal Krachtig**

### Beschrijving van het project

Het project #Me(n)taal Krachtig wil via een interactieve online beslissingsboom bedrijven uit de metaalverwerkende en technologische sectoren de kans geven een preventietraject op maat uit te stippelen in het post-COVID werkveld. De ingevulde online tool heeft als resultaat een toolkit met verschillende mogelijke interventies die psychosociaal welzijn kunnen verbeteren en die aangepast zijn aan de rol van de invuller (HR-verantwoordelijke, preventieadviseur, Learning & Development professional).

De toolkits zijn gebaseerd op de inventarisatie van *good practices* en nieuwe interventies die verzameld en ontwikkeld worden, die in het kader van dit project plaatsvond. Binnen de toolkits worden acties opgenomen die op verschillende interventieniveaus inzetten (bewustwording, kennisopbouw, beleid, zorg en begeleiding) en die afgestemd zijn op de doelgroepen binnen de sector (arbeiders, bedienden, middenkader en zaakvoerders). Ook is er sprake van een continuüm van acties die gaan van laagdrempelige initiatieven tot opleidingen en de mogelijkheid om aan de slag te gaan met het opleidingsfonds om een welzijnsbeleid op maat uit te werken.

## Evaluatie van het project

### *Realisatie objectieven*

Een eerste doelstelling is de ontwikkeling van de interactieve zelfevaluatie tool, die werd gekoppeld aan thema's met betrekking tot de vijf A's in de primaire preventie van psychosociale risico's. De voorziene doelgroep waren de HR-verantwoordelijken, preventieadviseurs of Learning & Development professionals. Deze werd uiteindelijk nog verder uitgebreid met bedrijfsleiders en vertegenwoordigers van het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW).

Na het invullen van de tool ontvangt de invuller een individueel rapport met een toolkit die verschillende laagdrempelige interventies voorstellen die het psychosociaal welzijn kunnen verbeteren. Inhoudelijk bestaan deze toolkits uit een verzameling en ontwikkeling van *good practices* en interventies die bij het verder uitdragen van een cultuurshift naar meer aandacht voor psychosociaal welzijn inspirerend en drempelverlagend kunnen werken. Daarnaast worden binnen deze toolkits acties opgenomen die op verschillende interventieniveaus inzetten, namelijk bewustwording, kennisopbouw, beleid, zorg en begeleiding.

De toolkits zijn gericht op collectieve acties gaande van laagdrempelige interne informatie/bewustwording, webinars en informatiesessies, E-learning, opleidingen tot een op maat uitgewerkt actieplan of globaal welzijnsbeleid.

Er werd ook een handleiding of draaiboek voor de regioadviseurs gemaakt die diende als leidraad om gesprekken binnen de onderneming aan te gaan rond psychosociale aspecten. Initieel werd een iteratieve test voorzien van de tool bij minstens vijf ondernemingen. Dit gebeurde uiteindelijk in zes kmo's en werden er vijf extra kmo's geselecteerd die de tool pas hebben getest toen deze klaar was, om bias uit te sluiten. De test van de interventies heeft bij vier van de zes kmo's uit het pilootproject plaatsgevonden omdat één bedrijf ondertussen failliet ging en bij het andere is de contactpersoon van job veranderd en was er geen vervanger beschikbaar.

### *Reflectie lange termijn*

Bepaalde acties binnen het project hebben reeds een duurzaam karakter gekregen. Zo gebruikt het opleidingsfonds de tool in hun aanbod rond werkbaar werk en werden er fondsen voorzien om deze te kunnen blijven updaten. Er werd ook een Franstalige versie voorzien. Binnen het fonds werd ook een verantwoordelijke aangesteld die zal instaan voor de actualisering en eventuele aanpassingen van de tool door het veranderend aanbod bij het loopbaanfonds, actuele trends of ontwikkelingen of technische bijstellingen. De ontwikkelaars van de tool kwamen reeds in contact met de IT-partner van het opleidingsfonds om nodige ingrepen te doen in de toekomst.

Het opleidingsfonds gaat de ondernemingen in het paritair comité stimuleren om de tool te gebruiken, waarbij het aanbod van opleidingen en subsidies wordt gekoppeld aan de toolkits uit de tool. Deze opleidingen en subsidies worden dan voorgesteld door de regioadviseurs aan

de ondernemingen wanneer ze zelf onvoldoende kennis hebben om juiste keuzes te maken en ze worden zelfs desgevallend doorverwezen naar meer gespecialiseerde ondersteuning. Op ondernemingsniveau waren er ook al veranderingen in de testbedrijven zichtbaar, waaronder een stijging van de participatie bij opleidingen rond welzijn, meer aandacht voor feedback en er werd meer beroep gedaan op consulting.

## **PC 318.02: Voorkomen en beheersen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag in de Vlaamse diensten voor gezinszorg ter ondersteuning van het psychosociaal welzijn van de medewerkers**

### Beschrijving van het project

De bedoeling van het project was de diensten gezinszorg te versterken in hun integraal en structureel beleid rond seksueel grensoverschrijdend gedrag (SGOG). De sector was al in 2019 gestart met een project grensoverschrijdend gedrag, maar dat project lag stil door COVID-19. Dit project was ingebed in een ruimer traject rond de bewustmaking en vaststelling van de problemen rond (S)GOG, wat geleid heeft tot de ondertekening van een charter in 2019. Dankzij het bredere traject kon dit project versneld en versterkt worden, waarbij de verwezenlijkingen van het vorige FOD Werkgelegenheid-project meegenomen werden.

De (financiële) middelen in het kader van het Vlaams Intersectoraal Akkoord 6 (VIA6 - 2021) en de samenwerking met het kennis- en expertisecentrum rond grensoverschrijdend en agressief gedrag voor de Vlaamse social profit (ICOBA) hebben gezorgd voor de uitvoering van een aantal maatregelen op sectorvlak met blijvend karakter. Maar ook op niveau van de diensten werd de laatste jaren een hele weg afgelegd, en werd er een beleid en acties uitgewerkt.

Het FOD Werkgelegenheid-project is vertrokken van de bestaande werking rond (S)GOG binnen de diensten, heeft dit gedeeld met de andere diensten uit de sector, heeft dit aangevuld met bijkomende expertise en nieuwe 'producten' ontwikkeld.

### Evaluatie van het project

#### *Realisatie objectieven*

Het project zou worden gerealiseerd aan de hand van twee doelstellingen. Ten eerste is er de intentie om de diensten van de gezinszorg te versterken door ondersteuning op maat te bieden in de uitwerking van hun beleid rond (S)GOG en de verschillende facetten hiervan. Deze ondersteuning op maat bestond uit vijf acties. De eerste actie was een inventaris van noden en *best practices* die opgesteld werd op basis van een sectornamiddag en specifieke bezoeken. Die inventaris leidde tot een schriftelijk rapport dat werd voorgelegd aan ICOBA, die in samenspraak met een klankbordgroep webpagina's en brochures aanpaste en vertaalde naar de sector toe, en de babbeldoos 'Weerbaar aan de slag met grensoverschrijdend en agressief gedrag' herwerkte.

Er werden verscheidene acties georganiseerd om de inspirerende praktijken te verspreiden, waaronder de uitwisseltafel 'In gesprek over (seksueel)grensoverschrijdend gedrag', een

workshop op de studiedag van ACV Voeding en Diensten. Naast het verspreiden van de inspirerende praktijken hadden deze acties het doel om de betrokken diensten te sensibiliseren rond het begrip grensoverschrijdend gedrag en de subjectiviteit ervan. Er werden in samenwerking met The Human Link acht vormingen aangeboden in open aanbod aan de diensten gezinszorg rond opvang en nazorg van medewerkers na schokkende gebeurtenissen.

Ten tweede heeft het project als doel om medewerkers meer weerbaar te maken en competenties aan te reiken om signalen van (S)GOG op tijd op te pikken/te herkennen, zelf de juiste signalen uit te zenden, correct grenzen te durven en kunnen aangeven naar gebruikers en (S)GOG bespreekbaar te maken (uitgewerkt in vier acties). Binnen de tweede doelstelling werden niet alle vooropgestelde acties gerealiseerd, maar de reden hiervoor was dat tijdens het project werd vastgesteld dat er binnen de sector geen behoefte (meer) was aan die specifieke acties.

Een van de alsnog uitgevoerde acties was een Leerpakket 'Weerbaar aan de slag met grensoverschrijdend en agressief gedrag' bestaande uit vijf online leermodules voor eerstelijnsmedewerkers en een werkpakket voor leidinggevenden, coaches en interne trainers om met behulp van methodieken live aan de slag te gaan met medewerkers rond het thema. De Babbeldoos maakt het leerpakket af om het thema bespreekbaar te maken.

Daarnaast heeft ICOBA samen met het vormingsfonds van de gezinszorg een aantal langere termijnplannen gemaakt, o.a. de demonstratie Babbeldoos en de werkpakketten tijdens trefdag van de sector in 2023, en de afspraak om elk jaar vijf inspirerende praktijken uit de sector te verzamelen en te verspreiden, en twee uitwisselsessies te organiseren.

### *Reflectie lange termijn*

Vanuit de stuurgroep en de deelnemers komen positieve signalen dat de gebruikte en ontwikkelde materialen (Babbeldoos, online modules voor medewerkers, en werkpakket voor leidinggevenden, coaches en interne trainers) structureel verankerd kunnen worden in de sector, en soms ook voorgelegd kunnen worden aan overlegorganen zoals het CPBW. Dit is ook een gevolg van het feit dat het project als dusdanig paritair gedragen is.

Bovendien is ook een meerjarenplanning binnen de stuurgroep uitgewerkt (om o.a. uitwisselsessies voor leidinggevenden, coaches en interne trainers te voorzien), dat goedgekeurd werd door de raad van bestuur van het Vormingsfonds van het paritair comité. Er is budget voor de volgende jaren goedgekeurd (VIA6) door dit Vormingsfonds, voor een blijvende samenwerking met ICOBA om blijvende aandacht te besteden aan de problematiek op het vlak van bewustzijn, engagement en een goede samenwerking van sociale partners.

## **PC 327.01: Werkbaarheidsscan maatwerkbedrijven**

### Beschrijving van het project

Binnen de sector van beschutte werkplaatsen en maatwerkbedrijven was er tot nu toe geen sectorbrede aandacht voor (primaire) preventie van psychosociale risico's. Alhoewel er steeds

een nauw contact was tussen de begeleiders/kaderpersoneel en de werknemers zelf, bestond er nog geen uniform initiatief rond welzijn en psychosociale risico's. Om de overkoepelende risico's voor de hele sector en in de bedrijven zelf in kaart te brengen, was een eenvormig instrument zoals de werkbaarheidsscan nodig.

Een werkbaarheidsscan is ook in andere sectoren een veelgebruikt instrument om de werkbaarheid binnen een bedrijf en overkoepelende sector te meten. Een dergelijke scan peilt aan de hand van vragen naar de verschillende aspecten van werkbaarheid. Binnen dit project heeft de sectororganisatie VIVO een digitale werkbaarheidsscan uitgewerkt in de vorm van een webapplicatie, in samenwerking met een extern softwarebedrijf. Werkgevers kunnen zich op een digitaal platform aanmelden en hun werknemers van verschillende niveaus de scan anoniem laten invullen. De vragen die in deze scan zitten, peilen naar de fysieke belasting, de werkdruk, emotionele belasting en enkele algemene vragen over de werkcontext (d.i. tevredenheid, gewelddadig of ongewenst seksueel gedrag).

Verschillende sociale en professionele partners waren betrokken bij de diverse fasen van het project. Zo was er een stuurgroep die regelmatig samenkwam om het verloop van het project te bespreken. Bij eventuele moeilijkheden of nodige aanpassingen werd er overleg gepleegd met de betrokken partners. De sociale partners stonden daarnaast in voor de promotie van de scan, waarbij de werknemersvertegenwoordigers uitleg kunnen geven tijdens hun bedrijfsbezoeken.

### Evaluatie van het project

#### *Realisatie objectieven*

De vragen werden opgesteld in samenwerking met de sector, die aangaf met welke relevante indicatoren rond psychosociale risico's ze regelmatig in contact komen. Daarna werden bedrijven uitgenodigd om een eerste versie van de scan te testen, zowel op papier als digitaal. Hoewel het initieel moeilijk was om bedrijven te rekruteren door de strikte timing van het project, was het uiteindelijk toch mogelijk om de scan door voldoende werknemers te laten testen. Nadien vond er een evaluatiegesprek plaats tussen de deelnemende testbedrijven en de projectbegeleider, met als doel hun ervaringen verder toe te lichten en te bespreken. Nadien werd deze feedback verwerkt in de finale versie van de digitale scan.

Aangezien dit één van de eerste grootschalige initiatieven rond psychosociale risico's is binnen de sector, was een belangrijk aspect van het project om een communicatiecampagne over de inhoud en noodzaak van de scan uit te werken. Het oorspronkelijke plan was om een promotie-evenement te organiseren in mei, na het afronden van de scan. Door de krappe timing opteerde VIVO uiteindelijk voor een communicatiepakket. In dit pakket zit een duidelijke visualisering over het gebruik van de scan en enkele documenten voor intern gebruik (affiches, presentatie, folder). Het pakket heeft ook het voordeel dat het op langere termijn beschikbaar is en niet om een eenmalige promotie gaat.

## *Reflectie lange termijn*

Het digitale platform zal minstens voor de komende vijf jaar online blijven staan. Het voordeel hierbij is dat bedrijven de scan gaandeweg kunnen ontdekken en dat de sector tendensen op langere termijn kan waarnemen. Voor de sectororganisatie VIVO kan dit interessante informatie opleveren, waaruit mogelijks andere initiatieven rond werkbaar werk kunnen ontstaan.

## **CP 327.03: Plusieurs outils d'analyse RPS pour les ETA**

### Description du projet

En raison de l'appartenance des entreprises de travail adapté (ETA) relevant de la CP 327.03 au secteur non-marchand, le projet proposé a été largement inspiré du projet intersectoriel décrit ci-dessous, et ce tant au niveau des actions à réaliser que de la méthodologie privilégiée. Les actions visées concernent l'établissement d'un questionnaire, l'organisation d'ateliers/formations, la réalisation d'accompagnements collectifs ou d'analyses de risques sur site, la création de fiches-outils ainsi que la mise en œuvre d'une recherche-action.

Malgré son appartenance au non-marchand, le sous-secteur des ETA compte plusieurs spécificités par rapport aux autres commissions paritaires impliquées dans le projet intersectoriel. Ces caractéristiques ont des incidences tant sur les facteurs de risques psychosociaux que sur les outils d'analyse et de sensibilisation à proposer aux acteurs de terrain. En effet, les ETA sont des structures devant atteindre des objectifs de production déterminés avec ou par leur clientèle, ce qui constitue une particularité dans le secteur du non-marchand.

Ce secteur est également très diversifié en raison de la taille, du type d'activités réalisées et du lieu de travail effectif (sur site ou en dehors). De plus, elles comptent, parmi leur personnel, une part majoritaire de personnes porteuses de handicap mental et/ou physique pouvant altérer leur capacité de concentration et de compréhension et réduire leurs possibilités de mobilité. Bien que les représentants de la CP 327.03 ait pu s'appuyer sur la rédaction du projet développé dans d'autres commissions paritaires du non-marchand, l'enjeu de sa mise en œuvre était bien de développer des outils spécifiques aux réalités des ETA et de leurs travailleurs.

### Évaluation du projet

#### *Réalisation des objectifs*

Un aboutissement majeur du projet est la réalisation d'un questionnaire adapté aux ETA en tant qu'outil de diagnostic et d'analyse utilisable par l'ensemble des travailleurs du secteur. Le processus pour y arriver n'a pourtant pas été sans embûches notamment en raison de la difficulté à identifier un opérateur externe spécialisé dans la prévention des risques psychosociaux qui maîtrisent les réalités spécifiques du secteur. Il était nécessaire que cet opérateur soit en mesure d'adapter le projet à des personnes présentant des capacités cognitives, de compréhension et de concentration réduites. Après avoir écarté le premier

opérateur identifié dans la réponse à l'appel à projets après une première version du questionnaire jugée non adaptée, les partenaires sociaux ont sélectionné Cohezio, service externe de prévention et de protection au travail, pour travailler à leurs côtés sur cette action. Deux personnes travaillant dans des services support (service social et ressources humaines) de deux ETA ont également été invitées à prendre part à ce processus de construction du questionnaire. Leur intervention a été cruciale car la mobilisation de leur expertise a permis de tenir compte des caractéristiques du public et des réalités de travail de terrain. Sept ETA pour près de 500 répondants ont participé à cette enquête dont les résultats ont été présentés en septembre aux partenaires sociaux du secteur qui se sont engagés à s'en servir pour développer leurs actions futures. L'intérêt de ce questionnaire dépasse d'ailleurs les limites du secteur des ETA puisque Cohezio a demandé aux porteurs de ce projet de pouvoir utiliser cet outil lorsqu'ils réalisent une analyse des risques auprès de personnes présentant une déficience mentale.

En ce qui concerne l'organisation d'ateliers, les demandes ont été croissantes, ce qui révèle qu'ils répondent à un besoin réel du terrain. Toutefois, la question de l'accessibilité a été déterminante puisque les demandes ont afflué à la suite du changement de leur localisation géographique. En effet, il avait été initialement prévu de réaliser ces actions formatives dans des centres de formation localisés dans des grandes villes, supposant le déplacement des participants. L'organisation de ces déplacements a été rendue complexe en raison de la présence de travailleurs à mobilité réduite ou encore d'un besoin pour des personnes présentant un handicap mental de se rendre dans un environnement connu. En réaction, les ateliers ont été réalisés sur le site de différentes ETA, soit uniquement pour le personnel de l'ETA en question, soit pour les travailleurs de plusieurs ETA de la région.

Au niveau des actions de prévention développées sur les lieux de travail, on relève deux demandes d'accompagnement collectif et aucune demande d'analyse de risque sur site. Il est probable que ce type d'action ait été jugé trop précoce par rapport à la sensibilisation et l'information des acteurs de terrain sur les risques psychosociaux. À cet égard, la diffusion des résultats de l'analyse sectorielle et des fiches-outils a pour visée de renforcer l'information des directions et travailleurs des ETA sur cette problématique.

Dans le cadre de la recherche-action, deux focus group ont été réalisés auprès de moniteurs afin de tenir compte des spécificités de leur fonction et de leurs conditions de travail. Il s'agit d'une fonction essentielle de soutien et de supervision des travailleurs exécutants qui peut également être menée par des personnes reconnues comme ayant un handicap. Ces données sont donc complémentaires à la démarche quantitative réalisée (questionnaire d'évaluation des actions menées et analyse des risques sectorielle).

Il ressort également de ce projet une forte implication de deux représentants sectoriels wallons issus des deux bancs partageant une vision commune des objectifs et enjeux du présent projet. De manière générale, les partenaires sociaux de le CP 327.03 ont mis à l'avant-plan l'adaptation du projet aux besoins et spécificités des entreprises de leur secteur.

Bien que certaines actions n'aient pas été menées ou seulement partiellement, ce projet est une opportunité pour le secteur des ETA au sein duquel le développement d'actions de sensibilisation, de prévention et de formation sur les risques psychosociaux est envisagé.

## *Réflexion à long terme*

La poursuite de ce projet prendra deux voies différentes selon le territoire. À Bruxelles, les partenaires sociaux ont décidé de ne pas poursuivre en tant que tel ce projet mais continueront de proposer certaines actions notamment de formation via l'ABBET (Association Bruxelloise pour le Bien-être au travail). En Wallonie, ce projet et notamment les résultats du questionnaire, des focus group et de l'évaluation des actions menées permettra d'enrichir les actions envisagées dans le cadre de la création du fonds sectoriel de formation prévue en 2024.

## **Projet intersectoriel dans le non-marchand: Plusieurs actions d'analyse des RPS**

### Description du projet

Dans la lignée de projets réalisés antérieurement portant sur la sensibilisation et la prévention des risques psychosociaux, l'APEF (Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation) a proposé à ses membres de profiter de l'appel à projets lancé par le SPF Emploi pour développer une approche sectorielle des risques psychosociaux et y impliquer les partenaires sociaux afin de faciliter la mise en place de mesures de prévention via les organes de concertation au sein des institutions. Six (sous-)commissions paritaires (CP) ont adhéré à ce projet, à savoir : la CP 304 pour les arts du spectacle, la SCP 318.01 dont relèvent les services des aides familiales et des aides seniors, la SCP 319.02 regroupant les établissements et services d'éducation et d'hébergement, les SCP 329.02 et 329.03 qui concernent le secteur socio-culturel ainsi que la CP 332 pour le secteur de l'aide sociale et soins de santé.

Afin de développer une approche sectorielle et de mettre en commun des initiatives et supports d'analyse ou de sensibilisation autour des risques psychosociaux, ce projet a consisté en la création et la diffusion d'un questionnaire permettant l'identification des facteurs de risques psychosociaux. Cet outil peut permettre d'une part, de réaliser une analyse des risques au niveau (sous-)sectoriel dans le cadre d'une diffusion à grande échelle et d'autre part, d'être un point d'appui aux analyses des risques réalisées au sein des institutions.

De plus, des actions formatives sous forme d'ateliers portant sur diverses thématiques relatives aux risques psychosociaux ont été dispensées par plusieurs opérateurs spécialisés. Celles-ci étaient accessibles aux membres du personnel (travailleurs, acteurs de prévention, membres de la ligne hiérarchique) des institutions appartenant aux sous-secteurs ayant pris part au présent projet. Pour favoriser l'analyse et la prévention des risques psychosociaux sur le terrain, il a également été proposé des interventions réalisées par des opérateurs externes sélectionnés par l'APEF au sein même d'institutions relevant des (S)CP ayant adhéré au projet. Ces actions au sein des institutions pouvaient prendre la forme d'analyses de risques en groupe ou encore d'un accompagnement collectif face à une problématique particulière liée aux risques psychosociaux. Afin de faire connaître ces différentes initiatives, le chargé de projet a utilisé plusieurs canaux de diffusion : des newsletters, une publication sur son site Internet ainsi que l'organisation de séances d'information. Enfin, une recherche-action a complété le panel des actions de ce projet. Celle-ci permettait de tirer les enseignements des



différentes actions mises en place dans le cadre du projet et de cerner les conditions favorisant l'atteinte des objectifs généraux du projet, à savoir le développement d'une approche sectorielle des risques psychosociaux basée sur l'implication des partenaires sociaux.

## Évaluation du projet

### *Réalisation des objectifs*

Ce projet se distingue par l'implication de plusieurs commissions paritaires ainsi que par la diversité des actions proposées et ce, de manière concomitante. Même si l'ensemble des actions ont été mises en œuvre, le projet n'a que partiellement atteint ses objectifs dans les délais impartis, car certaines actions entamées n'ont pas pu être clôturées pour septembre 2023, et parce que la quantité d'actions initialement prévue n'a pas été atteinte. L'ambition du projet a semblé très élevée dès le départ et les difficultés rencontrées en cours de réalisation ont encore contrarié davantage l'atteinte des résultats. En effet, la plupart des actions dépendaient de l'intervention d'un ou plusieurs opérateurs externes. Ceux-ci ont été sélectionnés pour leur expertise tant au niveau de la thématique (prévention des risques psychosociaux) que de leur connaissance du secteur, ce qui relève d'une bonne pratique. Néanmoins, un retard important a été causé par deux événements successifs : un feed-back assez mitigé de la première version du questionnaire par les partenaires sociaux suivi d'une période d'indisponibilité de l'opérateur en raison du départ du travailleur principal chargé de cette action. Un remaniement des tâches prises en charge par les opérateurs a dû avoir lieu et des réunions supplémentaires avec les partenaires sociaux des différentes CP concernées ont dû être organisées afin d'obtenir leur accord. En effet, développer un outil commun alors que les réalités de travail déjà très différentes au sein d'une même CP, devient un véritable défi lorsqu'il s'agit de tenir compte des conditions réelles de travail et des enjeux spécifiques à chacune des CP concernées. D'ailleurs, réunir les acteurs sectoriels aux agendas bien remplis dans un laps de temps court n'est pas facile. Il est toutefois important de noter la persistance de la collaboration entre tous les acteurs sectoriels malgré les difficultés rencontrées, ce qui conforte l'intérêt du projet visé.

D'autres difficultés ont été rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet, notamment l'impossibilité du chargé de projet de dégager le temps de travail initialement prévu pour le suivi du projet en raison de sa charge de travail. De plus, malgré le recours à de multiples moyens de diffusion, les demandes des institutions pour certaines actions proposées dans le cadre du présent projet ont été moins élevées que prévues alors que les expériences antérieures et récentes avaient démontré un réel besoin du terrain.

Les objectifs non-atteints durant la période de cet appel à projets ne sont toutefois pas abandonnés. Des actions entamées dans le délai imparti, comme la réalisation des analyses sur site ou des ateliers, se poursuivront durant le dernier trimestre 2023 et au-delà. Par exemple, le questionnaire sera implémenté ultérieurement dans les sous-commissions paritaires ayant marqué leur accord en juin et des réunions avec les partenaires sociaux d'autres secteurs relevant du non-marchand seront organisés afin d'obtenir leur accord pour diffuser à leur tour cet outil de diagnostic et d'analyse auprès des institutions relevant de leur champ de compétences.

### *Réflexion à long terme*

Les productions finales relatives à certaines actions développées dans le cadre du projet, tels que les outils de sensibilisation diffusés sur le site internet de l'APEF ou encore les résultats des analyses sectorielles par questionnaire, resteront accessibles et pourront dès lors être utilisés par les partenaires sociaux ainsi que par les acteurs de terrain (directions, conseillers en prévention et (représentants des) travailleurs, etc.).

Au vu de l'investissement du chargé de projet depuis plusieurs années sur la prévention des risques psychosociaux, il est fort probable que des actions de sensibilisation, de formation et d'analyse se poursuivent en fonction des besoins identifiés et des ressources disponibles notamment humaines et budgétaires.

## **Analyse transversale des 11 projets sectoriels**

L'analyse transversale des 11 projets sectoriels permet de mettre en évidence les éléments essentiels concernant la manière dont les actions de prévention des risques psychosociaux sont traduites concrètement dans les entreprises relevant des différents secteurs. Cette section comprend les facteurs transversaux qui ont été considérés par les acteurs impliqués dans les projets comme facilitant ou bloquant la conception et la mise en œuvre des projets sectoriels. Ces facteurs sont décrits à travers un certain nombre de thèmes qui sont apparus dans les différents projets. Les connaissances acquises dans le cadre des 11 projets sectoriels peuvent également servir d'inspiration pour développer de nouveaux projets sur la prévention des risques psychosociaux au sein d'entreprises ou à l'échelle sectorielle. Un certain nombre de recommandations sont donc formulées sur la base des connaissances et de l'expérience acquises et sur lesquelles des projets futurs pourront se développer.

### **Connaissances et sensibilisation aux risques psychosociaux au travail**

Le niveau de connaissances et de sensibilisation aux risques psychosociaux des travailleurs, des employeurs, des représentants sectoriels, des membres du personnel des fonds sectoriels et de tout autre acteur concerné par le projet est l'un des points de départ essentiels à la mise en œuvre d'actions spécifiques de prévention. Pour tous les secteurs, la crise COVID-19 a engendré une visibilité accrue des problématiques d'ordre psychosocial qui étaient déjà présentes depuis un certain temps sur les lieux de travail. Par conséquent, pour de nombreuses organisations sectorielles, il s'agissait d'un signal d'alarme pour introduire une politique sectorielle et des actions concrètes en matière de risques psychosociaux. La prise de conscience de l'importance du bien-être psychosocial des travailleurs a donc permis la mise en œuvre de politiques audacieuses dans ce domaine au sein des secteurs et des entreprises. Alors que plusieurs chargés de projets soulignent l'existence d'une certaine expérience des entreprises relevant de leur secteur en ce qui concerne la prévention des risques physiques au travail (substances dangereuses, postures de travail inadaptées, etc.), les connaissances de celles-ci en matière de risques psychosociaux étaient plutôt limitées lors du démarrage du projet. Dans de nombreux secteurs, les risques psychosociaux et leurs conséquences restent un sujet sensible qui n'est pas facilement abordé. D'une part, il s'agit d'un obstacle pour la mise en œuvre des projets. En effet, les chargés de projets des instances sectorielles ont constaté qu'une formation générale et un accompagnement global sur les risques psychosociaux étaient alors nécessaires avant de pouvoir réaliser des actions plus spécifiques. D'autre part, des leviers ont pu faciliter la mise en place des projets notamment lorsqu'une attention était déjà portée aux risques psychosociaux par le biais d'une politique générale de prévention des risques ou encore par la présence de personnes ayant des connaissances en la matière. En d'autres termes, le déploiement de certains projets a été facilité par l'implication de gestionnaires en ressources humaines et de conseillers en prévention tant des services internes qu'externes de prévention et de protection au travail ayant une expertise en matière de prévention des risques psychosociaux. Néanmoins, la participation complémentaire de travailleurs et managers issus des entreprises a permis d'accroître le soutien aux projets sectoriels (voir infra) et d'adapter ceux-ci au contexte spécifique du secteur ou de l'entreprise.

En raison des connaissances parfois limitées sur les risques psychosociaux, plusieurs projets se sont donc attachés à favoriser une meilleure compréhension de ce sujet par les acteurs de

terrain. Cela s'est fait, entre autres, par un effort substantiel pour diffuser de l'information concernant les sources des risques psychosociaux (cf. modèle des 5T : organisation du travail, conditions de travail, contenu du travail, conditions de travail et relations interpersonnelles au travail ; voir ci-dessus) et les différentes formes que peuvent prendre les risques psychosociaux. Un risque qui est apparu ici est que les projets et les organisations sectorielles ont supposé que leurs actions ou leurs brochures favoriseraient les discussions et la réflexion des acteurs de terrain sur cette problématique, sans pour autant s'intéresser à la manière dont cela se produirait. Au cours de l'élaboration des projets, il est apparu clairement que les organisations sectorielles et les entreprises avaient souvent besoin d'un soutien plus important pour introduire le sujet, car elles ne disposaient pas toujours des connaissances et des compétences nécessaires pour communiquer correctement sur les risques psychosociaux. Les organisations externes disposant d'une expertise spécifique en la matière se sont avérées être une ressource à cet égard (voir infra). Les actions concrètes déclinées en sous-thèmes relatifs aux 5T sont donc arrivées trop tôt pour certains secteurs. Toutefois, les personnes impliquées dans la mise en place du projet ont souvent réagi rapidement et adapté leurs actions en fonction des besoins, ce qui est un facteur ayant contribué à la réussite de certains projets malgré un faible niveau de connaissance sur la thématique au départ. Ces constats permettent donc de mettre en exergue l'importance de connaissances suffisantes et d'une sensibilisation aux risques psychosociaux comme base au développement d'actions plus concrètes de prévention. Par conséquent, il convient tout d'abord de dresser un état des lieux des connaissances en matière de risques psychosociaux au sein du secteur et des entreprises concernées. Cette étape devrait idéalement être suivie d'une réflexion collective sur le thème, qui peut contribuer à l'élaboration d'un plan d'action. À partir d'un tel plan d'action, plusieurs projets plus spécifiques sur la prévention des risques psychosociaux pourront ensuite être développés.

De plus, certaines instances sectorielles ont eu des difficultés à mobiliser les entreprises à prendre part à leur projet en raison des connaissances limitées et du manque de sensibilisation à l'importance du sujet dans leur secteur. Cela s'est manifesté par une faible participation au projet et aux activités proposées (par exemple, absence de coopération pour une brochure ou faible taux de réponse aux questionnaires). Toutefois, il est à noter que si un projet était lié à des initiatives antérieures, il était plus facile de démarrer le projet et de mobiliser les entreprises. Dès lors, la continuité et l'articulation avec des actions antérieures ou en cours ont donc constitué un facteur favorable à la mise en place des présents projets. Cela montre, du moins en partie, que les initiatives prises dans le cadre du présent appel à projets répondaient bien à un besoin du terrain. Il importe donc que ces initiatives soient poursuivies et que d'autres projets sur la prévention des risques psychosociaux au travail se développent à l'avenir au sein des différents secteurs.

### **Ambitions, faisabilité, temps et planification**

Une des difficultés de certains projets réside dans une définition trop ambitieuse des objectifs compte tenu du temps imparti à leur réalisation dans le cadre de ce financement. Ceci explique en partie la réalisation partielle des objectifs de certains projets. De plus, le personnel des instances sectorielles s'est vu prendre en charge la mise en œuvre et le suivi du projet, tout en poursuivant ses autres tâches, ce qui a engendré une surcharge de travail dans de nombreux cas. L'écart entre les objectifs définis et la réalisation éventuelle de ceux-ci peut

également s'expliquer par le facteur évoqué ci-dessus, à savoir que la diffusion des connaissances et la sensibilisation aux risques psychosociaux sont des préalables nécessaires à la mise en place d'actions concrètes de prévention. Cette diffusion des connaissances et cette sensibilisation ont souvent pris plus de temps que prévu. Par conséquent, plusieurs projets ont affiné voire redéfini leurs actions tout au long du projet. Il est également arrivé que le projet proposé fasse partie d'un projet de sensibilisation plus large. La sensibilisation en elle-même peut donc également être considérée comme une action utile, car elle permet de saisir l'intérêt d'une politique de prévention des risques psychosociaux au travail, ce qui constitue un facteur clé pour que les secteurs et entreprises s'intéressent à la thématique.

Outre une définition ambitieuse des objectifs, d'autres raisons ont fait que la courte durée des projets a rendu difficile la réalisation d'actions spécifiques. Par exemple, dans plusieurs projets, il a été décidé d'adapter les actions à ce qui était faisable et souhaitable dans les secteurs concernés, ce qui ne s'est parfois concrétisé qu'au cours de la mise en œuvre. Cette observation ne doit pas être considérée comme un obstacle, mais plutôt comme un point positif. En effet, les projets ont été volontairement adaptés au secteur concerné et aux besoins qui sont apparus tout au long du processus. Toutefois, il est essentiel que les acteurs impliqués disposent de la flexibilité nécessaire pour procéder à ces ajustements. Par exemple, faute de temps pour développer de nouveaux contenus, du matériel supplémentaire a été acheté. De plus, le retard accumulé a conduit à un manque de temps pour évaluer les actions. Les personnes en charge des projets en question ont toutefois indiqué qu'ils réaliseraient cette évaluation après la fin du projet, étant donné l'importance de l'évaluation pour une mise en œuvre à long terme. La courte durée du projet a également empêché les possibilités d'engendrer des changements durables au sein des entreprises participantes. Néanmoins, les organisations sectorielles ont souvent indiqué qu'elles souhaitaient continuer d'une part, à suivre les évolutions et les changements après la fin de leur projet et d'autre part, à assurer la diffusion des brochures d'informations et d'autres supports élaborés dans le cadre de leur projet (voir ci-dessous).

Un autre obstacle lié au temps était que la période était trop courte pour susciter la participation d'un nombre important d'entreprises. Comme mentionné ci-dessus, un manque de sensibilisation à l'importance du sujet a pu constituer un obstacle pour la participation des entreprises, mais la courte durée et le temps limité pour les mobiliser ont également constitué un facteur d'entrave à cet égard. Enfin, il a parfois été difficile de faire concorder le calendrier du projet à celui de tous les acteurs impliqués et notamment celui des entreprises et des opérateurs externes spécialisés. Les personnes chargées de la mise en œuvre des projets sectoriels devaient donc être en mesure d'adapter leur agenda et d'ajuster la planification des actions en fonction de la disponibilité des parties prenantes.

## **Soutien, coordination et coopération**

L'approche et les actions choisies dans le cadre de ces projets sectoriels ont été déterminantes, car elles doivent s'adapter aux réalités des entreprises et répondre aux préoccupations des travailleurs. Il est donc utile de s'appuyer sur les constats et observations des travailleurs tout au long du projet. L'implication et un esprit d'ouverture entre les instances sectorielles, les entreprises et les travailleurs renforcent d'ailleurs la confiance mutuelle. Dans ce contexte collaboratif, les remarques et préoccupations des travailleurs

peuvent être détectées rapidement et conduire à l'adaptation des objectifs du projet. Cette approche participative, dite "ascendante", doit aussi être soutenue par la direction. En effet, les employeurs ont également des préoccupations et besoins spécifiques liés aux risques psychosociaux. Il est donc important d'impliquer à la fois les employeurs et les travailleurs dans ce type de projets et de prévoir différentes actions permettant de relever les besoins potentiellement divergents, mais aussi complémentaires. Dans certaines entreprises, le conseiller en prévention était, avant le démarrage du projet, la seule personne responsable de la mise en œuvre de l'ensemble de la politique relative au bien-être au travail. Certains projets ont donc veillé à une diversification des acteurs impliqués, comme le prévoit d'ailleurs la réglementation. Il importe que la direction participe et soutienne la politique de prévention des risques psychosociaux en reconnaissant l'importance de consulter les travailleurs. La participation de la direction, de la ligne hiérarchique et des travailleurs ayant des profils différents a permis de construire un véritable engagement à long terme concernant la prévention des risques psychosociaux dans certaines entreprises impliquées dans les projets. Outre l'implication dans la conception d'une politique d'entreprise sur les risques psychosociaux, ce type de projet semble mieux réussir si une dynamique participative est créée et si une campagne de communication continue est mise en place, tant pendant le développement du projet que pour la diffusion des résultats. Ce facteur se révèle être essentiel pour susciter l'adhésion au projet. En outre, cela permet aux travailleurs de se sentir écoutés et de contribuer à l'élaboration de la politique de bien-être au travail. Le fait que de nombreuses instances sectorielles aient tenu en compte des réalités de terrain et des caractéristiques spécifiques de certains travailleurs, a facilité la participation de tous. Par exemple, dans le cadre de certains projets, des documents tels que des questionnaires d'analyse de risques ont été adaptés afin de les rendre plus accessibles. Adapter le contenu en fonction des catégories de travailleurs (ex : type de fonction exercée) se révèle être un moyen efficace d'accroître l'intérêt porté au projet et d'impliquer le plus grand nombre.

Ce ne sont pas seulement les caractéristiques des travailleurs qui doivent être prises en compte, mais aussi la structure des entreprises. Les secteurs ayant pris part à cet appel à projets étaient principalement constitués de PME, dont le fonctionnement et la structure diffèrent de ceux des grandes entreprises. De nombreux chefs de projet ont indiqué qu'il était nécessaire d'adapter la prévention des risques psychosociaux aux PME, en partant de leurs préoccupations. Par conséquent, de nombreux projets ont utilisé une combinaison d'analyses réalisées au niveau de l'entreprise et de sessions collectives au niveau du secteur permettant aux entreprises d'un même secteur d'apprendre les unes des autres. Toutefois, comme indiqué ci-dessus, le recrutement des entreprises acceptant de participer aux projets sectoriels ne s'est pas toujours fait sans difficultés. Dans le cadre de certains projets, des séances d'information (en ligne ou en présentiel) ont été organisées, mais le taux de participation a été faible. Cependant, de nombreux projets ont également indiqué un point positif, à savoir que le recrutement a été plus efficace par l'intermédiaire des conseillers régionaux. Le contact privilégié et la familiarité entre les conseillers régionaux et les responsables d'entreprises ont permis de répondre directement aux questions ou de soulever les réserves concernant la participation. Par ailleurs, dans certains secteurs, les entreprises ont réagi très largement et positivement aux projets, ce qui a permis une large représentation des entreprises du secteur et une plus grande fiabilité des résultats des projets. Une difficulté peut aussi survenir au niveau des entreprises participantes : un changement de personnel peut empêcher de trouver un remplaçant à un collaborateur impliqué dans le projet. En

d'autres termes, la stabilité au sein des entreprises participantes est également importante pour le bon déroulement des projets.

Outre la collaboration avec les entreprises du secteur, une bonne coordination interne du projet est cruciale pour favoriser ses chances de réussite. Au sein de certaines commissions paritaires, il existait déjà un groupe de travail solide sur le bien-être au travail, qui inclut le thème des risques psychosociaux. Plusieurs interlocuteurs sociaux étaient d'ailleurs membres de ces groupes de travail. De manière générale, un dialogue ouvert entre les membres a contribué à la réussite des projets. Pour certains projets, le groupe de travail existant a été un facteur ayant facilité le développement et la mise en œuvre du projet, car il a pu s'appuyer sur un réseau, des connaissances et une structure préexistants pour mettre en place les actions. Dans les secteurs où un tel groupe de travail n'était pas (encore) consolidé ou n'existait tout simplement pas, il a fallu que les personnes en charge du projet composent ou renforcent ce groupe elles-mêmes. Cela a constitué une grande valeur ajoutée, car cette structuration a permis aux partenaires de se coordonner régulièrement et de procéder à des ajustements tout au long du projet si nécessaire. En d'autres termes, les réunions régulières du comité de pilotage ont soutenu le suivi continu du projet, permettant ainsi aux acteurs impliqués de se faire une idée précise de l'avancement du projet. En outre, la dynamique créée par ces consultations peut avoir un impact positif sur les collaborations et initiatives futures. Au vu des enseignements de cette évaluation, les projets futurs devraient impliquer les interlocuteurs sociaux dès l'élaboration du projet et susciter cette participation active tout au long de sa mise en œuvre. Dans ce cas, il est également important de compter sur leur approbation, mais aussi d'utiliser leur expertise au moment de la mise en œuvre des projets.

En outre, il est également utile de faire appel à l'expertise d'opérateurs et de professionnels spécialisés (par exemple, des services externes de prévention et de protection au travail, des consultants spécialisés dans la prévention des risques psychosociaux). En effet, dans le cadre de plusieurs projets, des collaborations se sont nouées avec des partenaires externes pour atteindre les objectifs du projet dans un court laps de temps. Outre leur expertise au niveau de la thématique abordée et leur réseau qu'ils peuvent mettre à profit, ces experts peuvent également apporter une plus-value au projet grâce à leur maîtrise des méthodes participatives (ex : groupes de discussion), ce qui leur permet de proposer une méthodologie adaptée aux besoins spécifiques des entreprises et du secteur et de favoriser le dialogue entre tous les acteurs concernés. Pour les projets futurs, il est donc conseillé de lancer un appel d'offres pour sélectionner les opérateurs externes permettant de tenir compte de leur expertise sur le sujet, de leurs connaissances des réalités sectorielles et de la méthodologie proposée.

De manière générale, la constitution de groupes de travail s'avère donc être essentielle et constitue un élément facilitant la réussite de ce type de projets, notamment si ceux-ci sont composés paritairement de représentants des employeurs et des travailleurs et sont soutenus par des conseillers en prévention, du personnel de l'instance sectorielle chargée du projet et d'experts externes. L'approche participative se concrétise précisément par l'implication de l'ensemble du personnel des entreprises (à tous les niveaux hiérarchiques).

## **Aspects pratiques : éléments budgétaires, matériels et logistiques**

Un autre point de tension dans le cadre de la mise en œuvre des projets concerne différentes dimensions d'ordre pratique, telles que le budget nécessaire à la réalisation des projets. En effet, le budget alloué est une incitation considérable à investir dans la prévention des risques psychosociaux et donne aux instances sectorielles une base pour développer des actions spécifiques pour leur secteur. Cependant, dans certains cas, il s'est avéré que des ressources supplémentaires étaient nécessaires. Dès lors, des financements complémentaires ont été dégagés par certains secteurs pour atteindre les objectifs prédéfinis ou rencontrer des besoins identifiés en cours de projet, par exemple pour pouvoir développer une boîte à outils plus complète que ce qui avait été initialement proposé. Les présents projets sont un point d'appui pour évaluer les ressources d'une part, disponibles et d'autre part, nécessaires pour mettre en œuvre des projets de ce type à l'avenir et ce, tant sur le plan financier que concernant le personnel et l'expertise nécessaires.

En outre, l'utilisation d'outils de communication et de suivi partagés a été un facteur favorable au niveau opérationnel. Les outils utilisés peuvent être différents en fonction des logiciels à disposition des partenaires et des compétences informatiques des uns et des autres. Il peut s'agir par exemple d'un calendrier partagé, un sharepoint, ou encore un espace de travail collaboratif créé via Notion, etc. En effet, ces outils se sont avérés très utiles pour piloter le projet et soutenir la démarche participative en permettant aux acteurs impliqués d'avoir continuellement accès aux informations relatives au projet. Par ailleurs, certains chefs de projet ont utilisé des outils de gestion de projet tels que le diagramme de Gantt pour suivre l'avancement du projet à tout moment. Ces outils leur ont permis de savoir si les objectifs intermédiaires avaient été atteints dans les délais. Ainsi, ce suivi continu permet d'avoir une image précise de l'avancement du projet et de prendre plus rapidement des mesures correctives si nécessaire.

## **Pérennisation**

Il est parfois difficile d'évaluer les perspectives à moyen et long terme des projets, puisqu'ils viennent à peine de se terminer. Un aspect positif des différents projets est que les actions menées ne sont pas ponctuelles, mais que les supports et les outils développés seront mis à disposition à long terme. De plus, les actions telles que les ateliers et les modules en ligne seront structurellement intégrées dans les formations proposées par certains secteurs, par exemple avec l'appui du fonds de formation. Les entreprises participantes ont souvent réagi positivement, ce qui indique que les projets initiés à l'échelle sectorielle sont perçus comme utiles et nécessaires sur le terrain. Certains secteurs ont même indiqué qu'ils tenteraient de trouver des fonds et budgets supplémentaires pour garantir la poursuite des projets développés. Toutes ces actions et intentions contribuent donc à la pérennisation des projets.

De nombreuses actions réalisées dans le cadre de ces projets seront donc disponibles à long terme, mais elles doivent également être promues de manière suffisante et renouvelée. Les chefs de projet eux-mêmes ont indiqué qu'une promotion répétée est importante pour assurer la pérennité des projets et ce, par le biais de différents canaux. Les conseillers régionaux jouent un rôle crucial à cet égard grâce à leur implication et à leurs contacts étroits avec les entreprises. En outre, ils ont reçu une formation dans le cadre de plusieurs projets



afin d'affiner leurs connaissances en matière de risques psychosociaux. Outre le rôle et le soutien des conseillers régionaux, l'appui des interlocuteurs sociaux est très important pour poursuivre les actions à long terme. Des efforts soutenus doivent être déployés pour donner aux projets et aux actions spécifiques un caractère permanent qui contribue efficacement à la prévention des risques psychosociaux sur les lieux de travail.

## **Conclusion**

L'évaluation des projets sectoriels relatifs à la prévention des risques psychosociaux a permis d'identifier 5 facteurs généraux impactant la réalisation des projets. Pour chacun des 5 facteurs généraux, plusieurs recommandations ont pu être identifiées afin de soutenir le développement de futurs projets. Le schéma qui est proposé en guise de conclusion reprend donc divers points d'attention à destination des acteurs sectoriels et d'entreprises souhaitant à l'avenir mettre en place des projets de prévention des risques psychosociaux sur les lieux de travail.

## **Bibliographie**

Bourdeaud'hui, R, Janssens, F, & Vanderhaeghe, S (2019) Rapport: Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2019 - werknemers. Brussel, SERV.

Flohimont, V, Lambert, C, Berrewaerts, J, Zaghdane, S, Deseilles, M, & Füzfa, A (2020) Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail. SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

SPF Sécurité sociale (2023), « Je me sens bien au travail », site web alimenté par le Réseau fédéral pour la santé mentale au travail. <https://www.jemesensbienautravail.be/fr>

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (2022) Le bien-être mental au travail au cœur du plan d'action fédéral. <https://emploi.belgique.be/fr/blog/le-bien-etre-mental-au-travail-au-coeur-du-plan-daction-federal>

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (2023a) Risques psychosociaux au travail. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail>

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (2023b). Bien-être au travail. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail>

SERV (2023) Wat is werkbaar werk. <https://www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/wat-werkbaar-werk>

## **Annexe 1: liens pour découvrir plus en détails les productions et résultats des projets sectoriels menés**

CP 111: Serious game, un outil de sensibilisation aux RPS développé par l'IFPM ouvriers

- Technios Academy: <https://ifpm.be/ouvriers-outils/>
- Compte-rendu et photos de la visite du Ministre Dermagne chez Fondatel sur le site web de PromAndenne: <https://www.promandenne.be/le-ministre-pierre-yves-dermagne-en-visite-chez-fondatel/>

Intersectoraal project PRE-WIN

- Website Workitects met informatie over het PRE-WIN-project: <https://www.workitects.be/project/pre-win-psychosocial-risk-prevention-through-workplace-innovation>
- Organisatiecanvas van Workitects, praktisch instrument om arbeidsorganisatie te kaderen binnen algemene structuur: <https://workitects.be/organisatiecanvas>

Bijkomende informatie PC 118: PRE-WIN Voeding

- Innovatielab 'Anders Organiseren': <https://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/anders-organiseren-haalt-druk-van-ketel>
- Themawebsite rond innovatieve arbeidsorganisatie (binnenkort beschikbaar): [www.beterorganiseren.be](http://www.beterorganiseren.be)

Bijkomende informatie PC 120\_214: PRE-WIN Textiel

- Website Cobot (NL) met informatie over het innovatielab: <https://www.cobot.be/innovatieve-arbeidsorganisatie/>
- Website Cefret (FR) met informatie over het innovatielab: <https://www.cefret.be/innovation-organisationelle/>
- Algemene informatie over het PRE-WIN project en bijkomende inhoudelijke en praktisch details (bv. wat zijn de innovatielabs, verloop, contactgegevens): <https://www.cobot.be/pre-win-textile/>

PC 124: Building your mental resilience

- Project aangeboden door Liantis: <https://www.liantis.be/nl/building-your-mental-resilience>

PC 126: Pre-PS in WOOD

- Algemene duidingspagina waarop de volledige output van het project (toolkit psychosociaal welzijn op het werk) beschikbaar is/zal worden gemaakt (lancering voorzien vóór 11 december 2023): <https://www.woodwize.be/nl/page.asp?pageID=434>

PC 149.01: Mini-vormingen in elektrotechnische sector

- Startpagina met algemene uitleg over de inhoud van de mini-vormingen: <https://volta-org.be/nl/education/didactisch-materiaal/soft-skills/mini-vormingen>

- Globale leidraad met bijkomende informatie over wat een mini-vorming is: [https://volta-org.be/media/0cdp0bsy/volta-globale\\_leidraad\\_minivormingen\\_2020.pdf](https://volta-org.be/media/0cdp0bsy/volta-globale_leidraad_minivormingen_2020.pdf)

#### PC 209: #Me(n)taal Krachtig

- Toegang tot de ontwikkelde tool, met name een vragenlijst over psychosociale risico's en welzijn op het werk, met praktische tips als conclusie: <https://mentaalkrachtig.mtechplus.be/nl>
- Website over het project (binnenkort beschikbaar): <https://mtechplus.be/mentaalkrachtig>

#### PC 318.02: Voorkomen en beheersen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag in de Vlaamse diensten voor gezinszorg ter ondersteuning van het psychosociaal welzijn van de medewerkers

- Charter uit 2019 over seksueel grensoverschrijdend gedrag: <https://www.beswic.be/nl/blog/charter-grensoverschrijdend-gedrag-de-sector-gezinszorg>
- Vijf online leermodules voor leidinggevenden (gezinszorg en bejaardenhulp): <https://gezinszorg-leerlabo.talentlms.com>
- De Babbeldoos en het Werkpakket voor leidinggevenden, coaches en interne trainers zijn te downloaden op [www.icoba.be](http://www.icoba.be).
- Vijf online modules voor leidinggevenden: <https://gezinszorg-leerlabo.talentlms.com/>
- De zeven inspirerende praktijken: [www.icoba.be](http://www.icoba.be)
- Info over vier ICOBA-vormingen gezinszorg, gepland in het najaar 2023, gefinancierd door het Vormingsfonds Gezinszorg: <https://www.icoba.be/nieuws/icoba-vormingen-gezinszorg-najaar-2023>

#### PC 327.01: Werkbaarheidsscan maatwerkbedrijven

- Algemene informatie over werkbaarheidsscan: <https://www.vivosocialprofit.org/tools/werkbaarheidsscan-voor-maatwerkbedrijven-pc-32701>
- Handleiding met praktische stappen voor gebruik werkbaarheidsscan: <https://s3-eu-central-1.amazonaws.com/zapdrupalfilesstaging/vivo/inline-files/Handleiding%20werkbaarheidsscan.pdf>

#### CP 327.03: Plusieurs outils d'analyse RPS pour les ETA

- Catalogue des actions: <https://www.apefasbl.org/lapef/actions-en-partenariats/projets-rps/projet-rps-eta-catalogue-2023>
- Fiches-outils en commun avec le projet intersectoriel: <https://www.apefasbl.org/lapef/actions-en-partenariats/projets-rps/projet-rps-outils>

#### Projet intersectoriel dans le non-marchand: Plusieurs actions d'analyse des RPS

- Présentation du projet: <https://www.apefasbl.org/lapef/actions-en-partenariats/projets-rps/prevention-rps-volet-intersectoriel>
- Fiches-outils concernant la prévention des RPS/BOBET (Boîte à Outils pour le Bien-être au Travail): <https://www.apefasbl.org/lapef/actions-en-partenariats/projets-rps/projet-rps-outils>