

**AVIS N° 2.433**

**Séance du mardi 26 novembre 2024**

Projets-pilotes destinés à la prévention primaire du burn-out au travail – Adaptation du cadre réglementaire

\*\*\*

2.896

## AVIS N° 2.433

### **Projets-pilotes destinés à la prévention primaire du burn-out au travail – Adaptation du cadre réglementaire**

Le Conseil national du Travail a décidé de se prononcer de sa propre initiative sur l'adaptation du cadre réglementaire relatif aux projets-pilotes destinés à la prévention primaire du burn-out au travail.

Le Conseil propose d'apporter des adaptations au cadre réglementaire pour ce qui concerne les éventuels cycles de projets-pilotes destinés à la prévention primaire du burn-out au travail qui seront lancés après 2025.

Cette question a été examinée au sein d'un groupe de travail du Conseil.

Sur rapport de ce groupe de travail, le Conseil a émis, le 26 novembre 2024, l'avis unanime suivant.

## AVIS DU CONSEIL NATIONAL DU TRAVAIL

### **1 OBJET ET PORTÉE DE L'AVIS**

#### **1.1 Les projets-pilotes du Conseil**

Un arrêté royal<sup>1</sup> prévoit que le Conseil, assisté par des experts universitaires, peut sélectionner un certain nombre de projets-pilotes dans les entreprises ou secteurs en vue de l'octroi d'une subvention publique.

Ces projets-pilotes font l'objet d'un suivi par le Conseil et d'une appréciation par les mêmes experts, sur la base de leurs résultats (sous un angle qualitatif).

La subvention peut soutenir, d'une part, des projets-pilotes destinés à la prévention primaire du burn-out au travail ou, d'autre part, des projets-pilotes en matière d'organisation du travail innovante.

Ce sont les partenaires sociaux qui sont à la base de cette réglementation.

---

<sup>1</sup> Arrêté royal du 26 novembre 2013 en exécution de l'article 191, § 3, de la loi du 27 décembre 2006 portant des dispositions diverses (I).

En 2018, ils ont élaboré une approche que les entreprises et les secteurs peuvent appliquer afin d'éviter que les travailleurs ne soient absents pour cause de troubles psychosociaux en général et de burn-out en particulier (voir l'avis n° 2.080 du 27 février 2018). Ils ont souhaité tester cette approche sur le terrain dans le cadre de projets-pilotes.

Un premier cycle de projets-pilotes destinés à la prévention primaire du burn-out au travail a ainsi été lancé en 2018, et un deuxième cycle en 2019<sup>2</sup>.

Ces deux cycles de projets-pilotes destinés à la prévention primaire du burn-out au travail ont déjà fait l'objet d'une évaluation par le Conseil (voir les avis n°s 2.218 du 2 juin 2021 et 2.330 du 29 novembre 2022).

## **1.2 La recommandation n° 30**

Sur la base de l'évaluation des deux cycles de projets-pilotes, le Conseil a émis, le 8 novembre 2023, la recommandation n° 30 intitulée « Pour des travailleurs sains dans des organisations saines », à l'intention des entreprises et des secteurs.

Il s'agit concrètement de six recommandations pour les actions qui sont menées dans les entreprises en faveur du bien-être psychosocial et plus particulièrement de la prévention du burn-out.

Ces recommandations peuvent être considérées comme un cadre de qualité large pour de bonnes interventions, ou encore comme de bonnes pratiques. Le Conseil espère que, de cette manière, les bonnes pratiques seront appliquées à plus grande échelle.

Le 26 mars 2024, le Conseil a demandé, dans son avis n° 2.412, à pouvoir lancer en 2025 un troisième cycle de projets-pilotes destinés à la prévention primaire du burn-out au travail, afin d'approfondir encore la recommandation n° 30, de la rendre accessible et d'en assurer la diffusion et la promotion à grande échelle.

Le ministre du Travail, monsieur Pierre-Yves Dermagne, a répondu qu'il y est favorable.

Dans son avis n° 2.412 précité, le Conseil signale également qu'il réfléchira à l'adaptation du cadre réglementaire en vue des éventuels cycles de projets-pilotes destinés à la prévention primaire du burn-out au travail qui seront lancés après 2025.

---

<sup>2</sup> Un premier cycle de projets-pilotes en matière d'organisation du travail innovante a par ailleurs été lancé en 2022. Ces projets ont eu une durée maximale de 18 mois. Ils ont pu avoir lieu jusqu'au 31 mars 2024. Leur évaluation est en cours de préparation. Un deuxième cycle a déjà été lancé en 2024.

Plus précisément, le Conseil y indique qu'il « *juge qu'il convient de donner à ces projets une durée supérieure à 12 mois. Il est conscient que cela requiert une adaptation dudit arrêté royal. Il rendra à brève échéance un avis à ce sujet. L'objectif poursuivi dans ce cadre est d'approfondir encore la recommandation n° 30, de la rendre accessible et d'en assurer la diffusion et la promotion à grande échelle.* »

## **2 POSITION DU CONSEIL**

Le Conseil national du Travail a mené une réflexion approfondie sur cette question et propose d'apporter les adaptations suivantes au cadre réglementaire pour les projets-pilotes destinés à la prévention primaire du burn-out au travail (pour les cycles démarrants après 2025).

Il s'agit d'améliorer l'efficacité des projets-pilotes et de mieux les aligner sur les recommandations qui figurent dans la recommandation n° 30 du Conseil.

### **2.1 La durée des projets**

Le Conseil est d'avis qu'il convient de donner à ces projets une durée supérieure à 12 mois. Il propose une durée de 18 mois, comme c'est déjà le cas pour les projets-pilotes en matière d'organisation du travail innovante.

Cela requiert une adaptation de l'article 20 de l'arrêté royal. Il faut également adapter dans ce sens la ligne du temps de la suite du déroulement du projet : le rapportage y afférent, les délais pour le versement de la subvention et la remise du rapport final d'évaluation (ce qui nécessite également d'adapter les articles 21 et 23 de l'arrêté royal).

Par souci de clarification, le Conseil joint en annexe du présent avis la proposition d'adaptation de la ligne du temps d'un projet.

### **2.2 Le montant de la subvention**

Le Conseil considère que, compte tenu de la prolongation de la durée des projets, le montant de la subvention doit être relevé jusqu'à un maximum de 12.000 euros pour le projet d'une entreprise (ou d'un groupe d'entreprises) et jusqu'à un maximum de 36.000 euros pour le projet d'un secteur.

Cela requiert une adaptation de l'article 15, § 2, de l'arrêté royal.

## 2.3 Les critères de sélection

### 2.3.1 Critères de sélection supplémentaires

Le Conseil estime, sur la base de l'évaluation des deux cycles déjà clôturés et de la recommandation n° 30, que deux critères de sélection supplémentaires pourraient être repris dans l'arrêté royal :

- la condition qu'un travail préparatoire ait déjà été effectué, et plus particulièrement qu'une analyse de la situation dans l'entreprise (les entreprises) concernée(s) ait été réalisée ; ainsi que
- la condition qu'une réflexion ait été menée sur la manière dont le projet se poursuivra après la fin de son financement. Il est en effet important de garantir la continuité du projet à plus long terme et donc de tenir compte dès le départ de la durabilité des actions proposées.

### 2.3.2 Adaptation des critères de sélection

- Étant donné qu'il est requis qu'une analyse de la situation dans l'entreprise ait été réalisée, le Conseil juge qu'il n'est pas indiqué d'envisager encore prévoir une subvention pour des projets qui misent uniquement sur l'information et la sensibilisation. Le projet doit porter sur l'élaboration d'un plan d'action, l'application de ce plan ou son évaluation/ajustement.
- Il convient également de clarifier ce que l'on entend précisément par « Les actions ne peuvent pas avoir été réalisées précédemment » (art. 12, § 3, premier alinéa, de l'AR), à savoir le critère de sélection selon lequel il doit s'agir d'un « projet innovant ».

Le Conseil considère qu'il doit s'agir d'actions qui n'ont pas été réalisées précédemment « dans l'entreprise (les entreprises) pour laquelle (lesquelles) la subvention est demandée ».

Le Conseil souligne cependant que, bien qu'il puisse être judicieux d'élargir systématiquement un projet sectoriel à des entreprises supplémentaires du même secteur, il ne s'agira alors plus d'un « projet-pilote », dont l'intention première est de mettre les entreprises et secteurs au travail de manière innovante.

- L'un des critères de sélection est le fait que les actions réalisées pendant le projet « sont exemptes de toute autre subvention » (art. 12, § 3, deuxième alinéa, de l'AR).

Bien qu'il soit demandé, dans le formulaire de demande de la subvention, de déclarer sur l'honneur qu'il s'agit d'actions ne bénéficiant pas déjà d'une autre subvention, le Conseil a constaté, lors des cycles précédents de projets-pilotes, que des doutes peuvent quand même surgir à ce sujet pendant le processus de sélection.

Il propose dès lors de prévoir, dans l'article 11 de l'arrêté royal, que la demande doit émaner soit d'une entreprise (ou de plusieurs entreprises ensemble), soit d'un secteur, lequel doit alors mentionner où les actions seront menées, afin de permettre l'exercice d'un contrôle de l'interdiction du double financement du projet.

Il est important que le SPF ETCS utilise également cette méthode de travail pour ses demandes de subvention, afin de permettre un contrôle.

Si les entreprises avec lesquelles les actions seront menées sont connues, cela ne pose en outre aucun problème qu'il faille informer le Conseil du travail préparatoire (l'analyse de la situation) qui est effectué dans ces entreprises.

Le Conseil considère de surcroît qu'un projet-pilote émanant d'un secteur doit être déployé dans un nombre minimum d'entreprises. Il propose de prévoir dans l'arrêté royal qu'il doit s'agir d'au minimum cinq entreprises.

### 2.3.3 Annexes reprenant les critères de sélection

À l'heure actuelle, les conditions de l'octroi d'une subvention figurent principalement dans les articles 11 à 14 de l'arrêté royal.

Le Conseil considère toutefois qu'il conviendrait de reprendre ces critères de sélection dans des annexes de l'arrêté royal, comme c'est le cas pour les projets-pilotes en matière d'organisation innovante du travail.

## 2.4 Un projet de recherche ou le développement d'outils de prévention ou d'intervention

Le Conseil signale qu'à l'heure actuelle, l'arrêté royal prévoit que les actions d'un projet-pilote peuvent prendre la forme non seulement de l'accompagnement d'un ou de plusieurs employeurs, mais également d'un projet de recherche ou du développement d'outils de prévention ou d'intervention (art. 12, § 2, de l'AR).

Au cours des précédents cycles de projets-pilotes, aucune demande de subvention n'a été introduite pour ces dernières catégories d'actions.

Le Conseil demande de préciser dans l'arrêté royal que les actions de ce type pourront uniquement bénéficier d'une subvention en vertu de cet arrêté si elles sont prévues dans un projet-pilote introduit par un secteur.

Il demande par ailleurs de préciser dans l'arrêté royal ce que l'on entend par « projet de recherche », à savoir :

- soit l'élaboration d'une méthode d'évaluation permettant de réaliser, au sein d'un groupe d'entreprises, une étude de l'« effet » d'une intervention sur un ou plusieurs paramètres de bien-être clairement définis, en recherchant quel est l'effet de l'intervention par rapport à l'absence d'intervention ;
- soit la cocréation d'un outil d'intervention dont l'élaboration et le résultat sont décrits/publicés de manière telle que l'outil pourra être utilisé par d'autres entreprises pour développer leur propre politique/leurs propres actions.

Lors de la cocréation d'un outil d'intervention, la responsabilité de l'initiative et du développement incombe à l'organisation sectorielle et au moins deux entreprises liées à l'organisation sectorielle (management et (représentants des) travailleurs) sont associées activement à la phase de développement, de test ou de mise en œuvre.

Un projet de recherche (méthode d'évaluation ou outil d'intervention) est donc une composante possible d'un projet-pilote, qui doit répondre à toutes les autres conditions (approche intégrée, etc.).

Tant la méthode d'évaluation que l'outil d'intervention doivent être mis en œuvre dans au moins cinq entreprises, comme tout projet-pilote sectoriel.

Les projets de recherche introduits pourraient être examinés plus avant sous l'angle de leur potentiel effet multiplicateur.

L'arrêté royal pourrait être précisé dans ce sens.

## **2.5 Clé de répartition entre projets sectoriels et projets d'entreprises**

L'article 18 de l'arrêté royal prévoit que, dans le cadre de l'appréciation des demandes de subvention introduites, le Conseil tient compte non seulement du budget prévu et des critères de sélection prévus, mais aussi d'une répartition géographique équilibrée, d'une répartition des secteurs équilibrée et d'une répartition équilibrée de la taille des employeurs.

Le Conseil demande d'y ajouter que, lors de la sélection des projets, le Conseil doit réserver un maximum de 25 % (1/4) du budget de 450.000 euros pour des projets introduits par des secteurs.

## 2.6 Possibilité d'une subvention pour le Conseil national du Travail

L'article 15 de l'arrêté royal prévoit que le budget destiné à subventionner les projets est de 500.000 euros par cycle et qu'un maximum de 10 % du budget peut être utilisé pour le paiement d'une indemnité aux experts pour l'exécution des tâches qui leur incombent en vertu de l'arrêté royal.

Dans le cadre de la réalisation des deux précédents cycles de projets-pilotes, le Conseil a effectué d'importants investissements financiers afin que la procédure de demande puisse se dérouler en ligne et que les dossiers puissent être mis dans une base de données à la disposition des différents intervenants (ses membres, le SPF ETCS, les experts). À chaque nouveau cycle, il faut effectuer un nouvel investissement à cet effet.

Le Conseil considère en outre que des investissements supplémentaires sont nécessaires afin d'améliorer la communication au sujet des résultats des projets-pilotes et plus particulièrement au sujet des recommandations en vue de la pratique de la prévention dans les entreprises et les secteurs.

Le Conseil voudrait souligner que l'objectif est de diffuser largement l'approche validée par les projets-pilotes, après l'évaluation de ces projets par les experts, ainsi que d'en assurer la promotion. Il souhaite en effet assurer un effet multiplicateur au sein des entreprises et des secteurs concernant l'application des recommandations qui peuvent être formulées sur la base des projets-pilotes.

Le Conseil demande par conséquent qu'une partie du budget qui est mis à disposition par cycle pour les projets-pilotes puisse lui être attribuée. Il propose qu'il puisse s'agir d'un maximum de 80.000 euros.

Il propose que cet élément soit repris dans l'arrêté royal, qui pourrait donc prévoir que le Conseil adresse une demande à cet effet au ministre du Travail dans l'avis qu'il émet sur la sélection des projets-pilotes, en indiquant le montant.

\*\*\*



## **ANNEXE**

<b>Proposition de ligne du temps pour les projets-pilotes destinés à la prévention primaire du burn-out au travail – après 2025</b>		
<b>Année de la demande</b>		
Période de la demande	1/6 au 31/7	Art. 16
Avis du CNT	Au plus tard le 30/9	Art. 18
Notification au demandeur (de la décision du ministre)	Avant le 31/11	
Début de la mise en œuvre du projet	À partir du 1/12	Art. 20
<b>Année après la demande</b>		
Ordre de paiement du SPF pour la première tranche de 50 %	Au plus tard le 31/1	Art. 21
Rapport intermédiaire	Au plus tard le 31/8 (après 9 mois pour des projets ayant une durée de 18 mois)	Art. 22
Fin de la mise en œuvre du projet	Au plus tard le 31/5	Art. 20
Transmission du rapport final d'évaluation + pièces financières justificatives (par le demandeur au SPF) (*)	Au plus tard le 30/6	Art. 21
Ordre de paiement du SPF pour la 2 <sup>e</sup> tranche de 50 % (*)	Au plus tard le 31/8	Art. 21
(*) Si ces pièces n'ont pas été reçues, sont incomplètes ou imprécises, le SPF adresse une mise en demeure et donne une date limite pour la transmission des pièces, sous peine de non-paiement. Date butoir pour la transmission des pièces	Avant le 31/7	Art. 21
Transmission des rapports finaux d'évaluation (du SPF au CNT) <sup>3</sup>	Pas de délai	Art. 23

<sup>3</sup> Sont repris dans la base de données

<b>Deuxième année après la demande</b>		
Transmission du rapport de synthèse (des experts au CNT)	Dans le courant de la 2 <sup>e</sup> année après l'introduction	Art. 23
Transmission du rapport de synthèse au ministre du Travail	Pas de délai	Art. 23
Avis du CNT sur l'efficacité et les effets dans la pratique	Pas de délai	Art. 25