

## DOSSIER

**Bien-être au travail :  
effet de mode  
ou réelle nécessité ?**



# AVRIL 2023



05



22



29



33

## 03 ÉDITO

## 04 ACTUALITÉS

- L'équipe administrative de Brupartners reprend le Secrétariat de 2 Conseils consultatifs
- Prochain Débat
- Dématérialisation du Magazine de Brupartners

## 05 DOSSIER

- Bien-être au travail : effet de mode ou réelle nécessité ?

## 22 FOCUS

- Avis d'initiative - La Commission paritaire locative

## 25 LES AVIS DE BRUPARTNERS

- Avis émis entre le 15 septembre 2022 et le 15 février 2023

## 29 DÉBATS/WEBINAIRES

- « Comment concilier espaces verts et vie dans la ville ? » - Avec Antoine de Borman
- « Y aura-t-il assez de places dans les écoles bruxelloises en 2030 ? » - Avec Anne Dujardin

## 33 BRÈVES

- Remise du 1<sup>er</sup> rapport du Comité d'Experts Climat bruxellois
- Les OIP modernisent leur identité et site Internet

## 34 PUBLICATIONS

- Article - Conséquences en matière d'allocations familiales de certains événements familiaux
- Article - Exnovation : imaginer autrement les transitions durables à Bruxelles

## Work hard, play hard ?

Ces 4 mots, beaucoup en ont déjà entendu parler. L'expression *Work hard, play hard*, très tendance et utilisée dans certaines entreprises, désigne un état d'esprit, une culture d'entreprise, voire même une organisation de travail, où une charge de travail très élevée serait compensée par des moments *relax* et *fun* intenses et frénétiques entre collègues. Une sorte de soupape, destinée à lâcher du lest et évacuer le stress accumulé. Mais, au fond, est-ce vraiment bénéfique ?

À ces anglicismes sont venus s'ajouter, ces dernières années, d'autres néologismes ou concepts liés au monde du travail, tels que « burn-out »<sup>1</sup>, « bore-out »<sup>2</sup>, « brown-out »<sup>3</sup>, « risques psychosociaux », « déconnexion », ou encore, « techno-stress ». Parions que ces derniers vous évoquent moins de plaisir que « relax » et « fun ».



Jan De Brabanter  
Président

Car voilà, certains chiffres sont inquiétants : le nombre de personnes souffrant de maladie de longue durée due à des troubles mentaux comme le burn-out ou la dépression a augmenté de 45 % par rapport à la situation de 2018. On estime même qu'il y a actuellement plus de malades de longue durée sur le marché de l'emploi belge (7 % des 25-64 ans), que de demandeurs d'emploi (4 % des 25-64 ans). En 2021, le coût de l'invalidité liée à des troubles mentaux comme le burn-out s'élevait à 8 milliards d'euros pour la Belgique<sup>4</sup>.

Si le phénomène de « mal-être » au travail ne date pas d'hier, il a, par contre, été intensifié par le paradoxe isolement-hyper connectivité que les confinements successifs de la pandémie de 2020-2021 nous ont imposé.

Quoi qu'il en soit, la nécessité de prendre au sérieux la question du bien-être au travail n'est plus à démontrer. Gouvernements, entreprises, individus : comme souvent, les responsabilités sont partagées ; tout le monde a un rôle à jouer dans la prévention du stress au travail. En Belgique, la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs a constitué la 1<sup>ère</sup> pierre d'un édifice toujours en construction. Le Code du bien-être au travail en était une autre. Au niveau de la Région bruxelloise et de la fonction publique en particulier, un groupe de travail « Bien-être au travail » a été mis sur pied. L'organisme d'intérêt public talent.brussels, porte d'entrée de la fonction publique, a d'ores et déjà organisé une 1<sup>ère</sup> Journée régionale du Bien-être et planche sur un plan d'actions consacré aux « New Ways of Working » et au travail hybride, ainsi que sur une enquête sur la satisfaction et l'engagement des collaborateurs régionaux.

Et au niveau des entreprises ? En Belgique, plus de 450.000 personnes sont en maladie de longue durée, soit 1 travailleur sur 10. Les pouvoirs publics ont pris des initiatives pour y remédier et les entreprises doivent à présent, à leur tour, s'en charger. Pour cela, elles doivent élaborer une politique de réintégration proactive, prendre plusieurs mesures dans différents domaines et à différents niveaux, prévenir l'absentéisme et ne pas attendre trop longtemps avant d'entamer les démarches. Enfin, il est important de rester en contact avec le travailleur absent afin de coordonner les attentes et de l'informer des possibilités de réintégration.

Les évolutions sont constantes, les révolutions, de plus en plus nombreuses, et les priorités ne sont plus les mêmes. Le monde du travail ne fait pas exception. Le travailleur d'aujourd'hui est bien plus intéressé de se sentir heureux et épanoui dans son travail que ne l'étaient ses parents et grands-parents. Si elles souhaitent gagner « la bataille des talents », les entreprises se doivent d'être à l'écoute des nouvelles préoccupations, et de se réinventer en conséquence. Une politique de bien-être au travail, coconstruite avec l'ensemble des travailleurs sur la base de différents outils, semble être incontournable en la matière.

Le dossier de ce nouveau numéro est consacré à ce vaste sujet du bien-être au travail. Il tente, dans un 1<sup>er</sup> temps, d'en déterminer les contours à l'aide de ses nombreux concepts, et s'intéresse ensuite à l'impact qu'a eu la crise du COVID-19 sur la thématique. Pour finir, le dossier met en évidence le concept de politique de bien-être au travail, les bonnes pratiques et les potentielles solutions à la prévention du stress au travail.

Je vous en souhaite une bonne lecture.

<sup>1</sup> Syndrome d'épuisement professionnel causé par le stress au travail.

<sup>2</sup> Syndrome d'épuisement professionnel causé par l'ennui.

<sup>3</sup> Syndrome d'épuisement professionnel causé par la perte de sens au travail.

<sup>4</sup> Source : Mathieu, F. (2023, 16 janvier). Bien-être au travail : la Belgique n'y arrive pas. La Libre. <https://www.lalibre.be/economie/emploi/2023/01/16/il-y-a-plus-de-malades-de-longue-duree-que-de-demandeurs-demploi-les-femmes-en-premiere-ligne-des-burn-out-en-belgique-YN6GK45UMJDZBDYPS4DSRJZR3Q/>.

## L'équipe administrative de Brupartners reprend le Secrétariat de 2 Conseils consultatifs



Depuis le 1<sup>er</sup> janvier, Brupartners accueille en ses locaux et au sein de son personnel le Secrétariat du **Conseil bruxellois de l'Égalité entre les Femmes et les Hommes (CEFH)**, organe bruxellois d'avis créé en 2012.

Le **CEFH** a notamment pour mission de formuler des avis, sur saisine du Gouvernement, sur **toute matière liée à l'égalité entre les femmes et les hommes** au sein de la Région de Bruxelles-Capitale, mais aussi d'émettre des avis d'initiative et d'adresser des recommandations. Il est composé de 21 membres effectifs et 21 suppléants, issus des partenaires sociaux (désignés par Brupartners), d'associations du terrain, du milieu académique

(désignés par la Secrétaire d'Etat en charge de l'Égalité des chances), et des Conseils des Femmes.

Dans un second temps cette année, Brupartners accueillera également le Secrétariat du **Conseil bruxellois des Personnes Handicapées**. En tant qu'organe consultatif, il a lui aussi pour mission de remettre des avis, à la demande du Gouvernement ou de sa propre initiative, sur toutes les matières qui peuvent avoir une incidence, cette fois-ci, sur **l'intégration de la dimension du handicap** dans les lignes politiques de la Région de Bruxelles-Capitale.

### Prochain Débat

Brupartners vous invite, fin avril, à son prochain Débat intitulé « **L'offre bruxelloise d'enseignement qualifiant et de formation professionnelle sera-t-elle suffisante dans le futur ?** ».

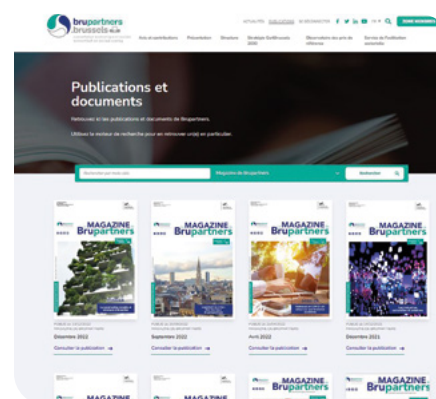
Comme d'habitude, le détail du sujet traité ainsi qu'une présentation des intervenants seront publiés en temps voulu sur le site Internet et les réseaux sociaux de Brupartners. Les personnes déjà inscrites dans la liste de diffusion de Brupartners recevront également un e-mail d'invitation.

Si vous souhaitez recevoir ces invitations et/ou être **tenu au courant** des actualités, publications et autres événements de Brupartners, il vous suffit d'en faire la demande à [communication@brupartners.brussels](mailto:communication@brupartners.brussels).

### Dématérialisation du Magazine de Brupartners

Pour diminuer son impact environnemental, Brupartners a décidé d'enclencher un **processus de dématérialisation de ses supports de communication**.

Désormais, le Magazine de Brupartners ne sera donc plus ni imprimé ni envoyé en version papier. Il sera **uniquement consultable en format numérique sur le site Internet** et les réseaux sociaux de Brupartners.



Dans la précédente édition de notre Magazine, notre interview en page 18 et 19 contenait une erreur. Monsieur Jorgen Bornauw est le CEO de Wood Shapers, une entité faisant partie du groupe CFE ("Changing for Good" étant leur baseline).

## Bien-être au travail : effet de mode ou réelle nécessité ?



Comme beaucoup, nous passons la majeure partie de notre temps au travail. Il est donc primordial de s'y sentir bien et en sécurité. Ces dernières années, la littérature observe de plus en plus de mal-être au sein du monde du travail. En effet, les cadences et les exigences ont augmenté et le fait de devoir être sans arrêt disponible et hyper connecté a également accentué la pression ressentie par les travailleurs, mais aussi par les managers. La réalité est telle que nous pouvons presque parler de mal du siècle.

Au fil des années, la situation ne s'améliore malheureusement pas,

bien au contraire. Le monde est en constante évolution : toujours plus, plus de nouveautés, plus vite, difficultés à recruter, nouvelles compétences à acquérir... D'autant plus depuis la crise sanitaire, le stress et le burn-out sont plus que jamais des thèmes d'actualité. En effet, la surcharge mentale touche un nombre croissant de personnes. Dans le pire des cas, cela entraîne une incapacité de travail de longue durée. La notion de bien-être au travail constitue donc aujourd'hui un véritable enjeu.

Dans ce cadre, ce dossier se donne pour objectif de revenir sur la définition de « bien-être au travail »

et sur quelques chiffres-clés. Après un bref aperçu du paysage législatif belge en la matière, le dossier se penchera sur la prévention des risques psychosociaux ainsi que sur l'impact de la crise et du télétravail. Il abordera enfin l'importance, pour toute organisation, de la mise en place d'une politique de bien-être au travail.

### I. DE QUOI PARLE-T-ON ?

#### a. Chiffres-clés

La maladie ou l'absence de longue durée due à des troubles mentaux comme le burn-out ou la dépression est devenue le mal du siècle et a pris, ces dernières années, des proportions inquiétantes. La Belgique ne fait pas exception : parmi plus de 450.000 malades de longue durée, l'Inami<sup>1</sup> estime qu'ils sont 177.000, indépendants, salariés et chômeurs confondus, à en souffrir actuellement, sans compter ceux qui ne le déclarent pas, ceux qui n'en ont pas encore conscience et ceux qui se trouvent à la limite de la rupture et qui ne sont donc pas encore repris dans les statistiques<sup>2</sup>.

Plus interpellant encore, ce nombre a augmenté de 45 % par rapport à la situation en 2018, et on estime même qu'il y a, actuellement **plus de malades de longue durée (MLD) sur le marché de l'emploi belge (7 % des 25-64 ans) que de demandeurs d'emploi (4 % des 25-64 ans)**<sup>3</sup>.

Les femmes semblent être davantage exposées, puisqu'elles représentent **68 % des cas d'invalidité pour cause de burn-out ou de dépression.**

<sup>1</sup> Institut national d'assurance maladie-invalidité.

<sup>2</sup> Mathieu, F. (2023, 16 janvier). Bien-être au travail : la Belgique n'y arrive pas. La Libre. <https://www.lalibre.be/economie/emploi/2023/01/16/il-y-a-plus-de-malades-de-longue-duree-que-de-demandeurs-demploi-les-femmes-en-premiere-ligne-des-burn-out-en-belgique-YN6GK45UMJDZBDYPS4DSRJZR3O/>

<sup>3</sup> Ibid.

Plusieurs recherches sur le sujet expliquent ce phénomène par la hausse de la participation des femmes au marché de l'emploi depuis une vingtaine d'années, celles-ci occupant également plus de fonctions au sein de professions dites « pénibles » (titres-services, soins de santé, etc.)<sup>4</sup>. À ceci peut encore s'ajouter une couche trop importante de charge mentale liée à la vie privée, généralement plutôt expérimentée par les femmes.

Le phénomène ne touche pas seulement les personnes en fin de carrière mais semble, au contraire, se propager aux **jeunes générations de travailleurs**. Sans trouver vraiment d'explication solide au phénomène, les experts s'accordent toutefois à dire que les générations X et Y<sup>5</sup> seraient plus exposées aux problèmes de santé mentale que leurs parents et grands-parents. Des recherches mettent également en cause certains modèles de management très en vogue à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, mais qui, entre-temps, se sont avérés néfastes pour le bien-être au travail et la santé mentale des travailleurs, tels que le « *Lean Management* »<sup>6</sup>.

Enfin, le coût de l'invalidité liée à des troubles mentaux comme le burn-out n'est évidemment pas uniquement humain ou social, mais aussi économique. Et la facture est salée : en 2021, celle-ci s'élevait à **8 milliards d'euros** pour la Belgique<sup>7</sup>.

Et pourtant, les entreprises ne se sont jamais autant intéressées au bien-être au travail qu'aujourd'hui ! Selon des sociétés actives dans le domaine des ressources humaines comme Liantis ou SDworx, **60 % des entreprises souhaitent que**

leurs collaborateurs s'épanouissent sur leur lieu de travail. **74 % des employeurs affirment régulièrement s'inquiéter du bien-être de leurs employés**, tandis que **83,6 % d'entre eux ont déjà annoncé se tenir à disposition des membres du personnel pour des questions personnelles**<sup>8</sup>. Alors, où se situe le problème ?

### b. « Bien-être au travail », « Bonheur au travail »...

Les notions de « bien-être au travail » ou même de « bonheur au travail » sont de plus en plus souvent au centre des conversations à la machine à café, des préoccupations des employeurs et des articles de presse, spécialisée ou non, symbolisant tantôt une prise de conscience, tantôt un intérêt amusé, parfois une crainte, ou encore une réelle

interrogation par rapport à ce qu'elles recouvrent et impliquent.

Les 2 concepts font globalement référence à la même chose et pourraient se définir par **l'expérience d'émotions positives et durables sur le lieu de travail**. La notion de « bonheur au travail » faisant davantage référence, à notre sens, à un idéal très individuel, inhérent à la personne, les termes « bien-être au travail » sont privilégiés dans le cadre de ce dossier.

Par « bien-être au travail », il convient, en réalité, de distinguer deux types de bien-être<sup>9</sup> :

- **Le bien-être vécu au travail** (« C'était une bonne journée ! » « J'ai atteint mon objectif ! » « L'ambiance était au top ! »).



<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Les personnes nées entre la fin des années 70 et la fin des années 90.

<sup>6</sup> Méthode de gestion de projet qui propose une organisation du travail visant à rendre la production plus efficace pour faire baisser les coûts et mieux satisfaire le client. Cette méthode se concentre sur l'amélioration continue des processus, l'épanouissement des salariés et la résolution immédiate des problèmes, le tout avec une vision sur le long terme. Il s'agit cependant d'une méthode complexe à instaurer qui, si elle n'est pas mise en place correctement, peut s'avérer contre-productive (Info net. « Lean management ». Consulté le 20 janvier 2023 sur <https://infonet.fr/lexique/definitions/lean-management/>).

<sup>7</sup> Mathieu, F. (2023, 16 janvier). Bien-être au travail : la Belgique n'y arrive pas. *La Libre*. <https://www.lalibre.be/economie/emploi/2023/01/16/il-y-a-plus-de-malades-de-longue-duree-que-de-demandeurs-demploi-les-femmes-en-premiere-ligne-des-burn-out-en-belgique-YN6GK45UMJDZBDYPS4DSRJZR3O/>.

<sup>8</sup> Gérard, E. (2023, 16 janvier). Blue Monday : quels outils pour garantir le bien-être en entreprise et dépasser le « tabou du stress » ? *La Libre*. <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/2023/01/16/blue-monday-quels-outils-pour-garantir-le-bien-etre-en-entreprise-et-depasser-le-tabou-du-stress-HTUMWGP7ZJDRVDORT7LDWTBD5E/>.

<sup>9</sup> Tryangle. (2022). Bonheur au travail : comment créer une politique qui fonctionne au sein de l'organisation ? Tryangle. Consulté le 28 août 2022, sur <https://www.tryangle.be/fr/blog/comment-renforcer-le-bonheur-au-travail/>.

Ce 1<sup>er</sup> niveau de bien-être est une addition de résultats professionnels et de relations significatives.

Les résultats qui en découlent sont une plus grande productivité, la capacité à mettre en place une certaine résilience ou encore le bien-être physique et moral. Il s'agit d'effets à court et moyen termes.

→ **La satisfaction, le bonheur « réfléchi »** (« Comment me suis-je senti(e) sur le lieu du travail ces derniers mois ? » « Est-ce que je suis satisfait(e), ou pas ? »).

Le résultat qui en découle, ce sont des choix de carrière. Il s'agit d'effets à moyen et long termes.









À la lecture des chiffres présentés ci-avant, cet intérêt grandissant pour le bien-être au travail s'explique sans peine. Les nombreuses recherches sur le sujet réalisées ces dernières années démontrent, par ailleurs, que la prise en considération sérieuse du bien-être au travail engendre une longue liste de bénéfices pour l'entreprise, en plus, bien évidemment et en premier lieu, de la réduction du stress et de la bonne santé mentale du travailleur :

- Moins de turn-over<sup>10</sup> ;
- Moins d'absentéisme ;
- Meilleure ambiance de travail ;
- Meilleures relations de travail entre la hiérarchie et les travailleurs ;
- Plus grande solidarité entre collègues ;
- Plus grande productivité ;
- Bonne image de l'entreprise en tant qu'employeur ;
- Etc.

## II. QUE DIT LA LÉGISLATION ?

### a. Loi du bien-être

La loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs<sup>11</sup> lors de l'exécution de leur travail est la loi de base dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail. Elle s'applique à tout travailleur du secteur public ou privé et définit la notion de bien-être au travail par un ensemble de facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué, à savoir :

-  1. La sécurité du travail ;
-  2. La protection de la santé du travailleur au travail ;
-  3. La charge psycho-sociale occasionnée par le travail ;
-  4. L'ergonomie ;
-  5. L'hygiène du travail ;
-  6. L'embellissement des lieux de travail ;
-  7. Les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement, pour ce qui concerne leur influence sur les points 1 à 6 ;
-  8. La protection des travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail.

Également appelée la « loi bien-être », elle constitue pour les employeurs une aide dans la prévention contre les risques psychosociaux et physiques et énonce les principes généraux lui permettant de prendre les mesures nécessaires pour garantir le bien-être de ses travailleurs.

Les points principaux sont :

- ✓ Chaque employeur doit mener une **politique du bien-être**, intégrée dans le management complet de l'entreprise et basée sur des principes généraux (éviter les risques, les supprimer ou les réduire à la source, préférer les mesures de protection collectives aux mesures individuelles ou encore veiller à la formation et l'information des travailleurs) ;
- ✓ Pour détecter tout risque, chaque employeur doit disposer d'un **Service interne pour la prévention et la protection au travail (SIPPT)**. Pour certains aspects de cette mission, l'employeur devra cependant faire appel à un **Service externe pour la prévention et la protection au travail**, chargé notamment de la surveillance médicale des travailleurs ;
- ✓ Il doit également faire appel à des **services externes pour les contrôles techniques** sur le lieu de travail ;
- ✓ Il doit disposer d'une **réglementation relative au travail avec des tiers** (sous-traitants, indépendants) ;
- ✓ Il doit **réglementer les activités des intérimaires** chez les utilisateurs ;
- ✓ Il doit disposer d'une **réglementation relative aux chantiers temporaires ou mobiles**, faisant état des relations entre les différents intervenants lors de la mise en place d'un chantier et désignant des coordinateurs sécurité et santé ;
- ✓ Il doit pouvoir se doter d'un **Conseil supérieur pour la prévention et la protection au travail** ;
- ✓ Il doit pouvoir instituer un **Comité pour la prévention et la protection au travail**<sup>12</sup> ;

<sup>10</sup> Taux de renouvellement du personnel d'une entreprise.

<sup>11</sup> Fédération Wallonie-Bruxelles, Service Interne pour la Protection et la Prévention au Travail. Loi du 4 août 1996 relative au bien-être au travail. Consulté le 20 février 2023, sur [http://www.espace.cfwb.be/sippt/Vega\\_III.php?consult=570](http://www.espace.cfwb.be/sippt/Vega_III.php?consult=570).

<sup>12</sup> Dans les entreprises de plus de 50 travailleurs où aucun Comité n'est institué, les missions du Comité sont exécutées par la délégation syndicale. Lorsqu'il n'y a pas de Comité ou de délégation syndicale, les travailleurs eux-mêmes sont directement consultés.

- ✓ Il doit mettre en place une réglementation relative à la prévention des risques psychosociaux au travail, dont le stress, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail ;
- ✓ Il doit mettre en place des mesures pour prévenir la répétition des accidents graves du travail.

### Réglementation sur les risques psychosociaux

Les [lois du 28 février 2014](#) et du [28 mars 2014](#) et [l'arrêté royal du 10 avril 2014](#) ont notamment inscrit les aspects psychosociaux dans la définition du bien-être au travail. Cette réglementation définit plusieurs domaines susceptibles de générer des risques psychosociaux<sup>13</sup> :

#### ✓ L'organisation du travail

Elle comprend notamment la structure d'organisation (horizontale ou verticale), la manière dont sont réparties les tâches, les procédures de travail, les outils de gestion, le style de management ou encore les politiques générales menées au sein de l'entreprise.

#### ✓ Le contenu du travail

Il s'agit ici de ce qui est relatif à la tâche du travailleur : la complexité, la variation de ses tâches, les exigences émotionnelles (relation au public, contact avec la souffrance, devoir cacher ses émotions, etc.), la charge mentale, la charge physique ou encore la clarté des tâches à accomplir.

#### ✓ Les conditions de travail

Elles sont liées aux types de contrat et d'horaires (travail de nuit, travail posté, horaires décalés, etc.), aux possibilités d'apprentissage, à la gestion des carrières ou encore aux procédures d'évaluation.



#### ✓ Les conditions de vie au travail

Elles sont liées à l'environnement physique dans lequel le travail est effectué et font référence à l'aménagement des lieux de travail, aux équipements de travail, au bruit, à l'éclairage, aux substances utilisées et aux positions de travail.

#### ✓ Les relations interpersonnelles au travail

Cette notion regroupe les relations internes (entre travailleurs, avec le responsable direct, la ligne hiérarchique, etc.) mais aussi les relations avec des tiers, les possibilités de contact et la communication. On prend en compte ici la qualité des relations (coopération, intégration, etc.).

Depuis lors, les employeurs doivent donc prendre les mesures nécessaires pour prévenir les risques psychosociaux au travail.

L'arrêté royal du 28 octobre 2016, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre 2016, prévoit quant à lui un trajet de réintégration sur mesure pour accompagner les travailleurs en incapacité de travail de

longue durée vers un travail adapté ou un autre travail (temporairement ou définitivement), en donnant un rôle important au conseiller en prévention-médecin du travail.

En outre, le **Plan d'indicateurs d'alerte**<sup>14</sup> est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2023. Cet instrument sert à alerter l'employeur sur la présence de risques psychosociaux au sein de son entreprise pour qu'il puisse au plus vite mettre en œuvre une réelle politique de gestion des risques psychosociaux. Il se présente concrètement sous la forme d'un tableau de bord, composé d'un certain nombre d'indicateurs, à remplir par un petit groupe de personnes représentatives de l'entreprise. En fonction du nombre d'alertes mis en évidence, un **premier diagnostic** est proposé sous la forme d'un code couleur<sup>15</sup>.

Notons par ailleurs qu'il ne remplace en aucun cas l'analyse des risques, qui est une obligation légale à laquelle doivent se soumettre toutes les entreprises en Belgique.

<sup>13</sup> Conseil Supérieur de la Santé. Burnout et Travail [En ligne]. Bruxelles. (2017) [consulté le 20 février 2023]. Disponible : [https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth\\_theme\\_file/css\\_9339\\_burn\\_out\\_a4\\_28092017.pdf](https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/css_9339_burn_out_a4_28092017.pdf).

<sup>14</sup> SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. Indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail. Consulté le 20 février 2023, sur <https://emploi.belgique.be/fr/indicateur-dalerte-de-risques-psychosociaux-au-travail>.

<sup>15</sup> Feu vert : problèmes mineurs, feu orange : signal d'alerte et feu rouge : alarme.



## b. Code du bien-être

Les arrêtés royaux pris en exécution de la loi du 4 août 1996 forment le **Code sur le bien-être au travail**<sup>16</sup> et permettent d'appréhender la mise en place concrète des principes énoncés dans cette loi.

Ces textes s'inscrivent dans une dynamique internationale et plus spécifiquement européenne.

Leurs objectifs principaux sont :

- ✓ **Promouvoir un travail sain et sûr**, pour éviter les accidents, encore trop nombreux aujourd'hui sur le lieu de travail et les affections liées au travail ;
- ✓ **Renforcer la participation au marché du travail** de certains profils tels que les travailleurs étrangers ne maîtrisant pas la langue des instructions de sécurité, les personnes âgées (avec des conditions de travail adaptées), les jeunes ne disposant pas encore d'une expérience permettant d'anticiper les risques, les personnes en situation de handicap pour lesquelles quelques aménagements permettraient un retour au travail, etc. ;
- ✓ **Augmenter la prévention**, en définissant les rôles des différents acteurs impliqués dans la politique de prévention dans les entreprises. L'employeur demeure le responsable final de cette politique mais il doit pouvoir disposer des moyens nécessaires au bon développement d'une telle politique de prévention ;
- ✓ **Renforcer la culture de la prévention** par un changement des comportements, tant des employeurs que des travailleurs. Cette dernière doit être intégrée dans les activités de tous les jours.

## c. Au sein du secteur public

Loin des clichés sur le travail au sein de la fonction publique, jugé souvent par beaucoup comme moins stressant que dans le privé, il apparaît que le stress au travail est un problème souvent chronique chez les fonctionnaires.

Selon les chiffres du [Medex](#), le service d'information en charge du contrôle de l'absentéisme des fonctionnaires fédéraux, **près de 3 fonctionnaires sur 4 écartés pour cause de maladies liées au stress sont sujets à des rechutes**. Ainsi en 2017, sur les 8.108 fonctionnaires touchés par une maladie due au stress, seuls 27,9 % n'ont pas récidivé.

Plus récemment, la pandémie de COVID-19 a exercé une forte influence sur les taux d'absentéisme et leurs raisons médicales<sup>17</sup>. En 2020 et 2021, le nombre d'absences a ainsi diminué mais la durée moyenne par absence a augmenté. Par ailleurs, le nombre de fonctionnaires n'ayant eu aucune absence est nettement supérieur à celui des années précédentes et ce sont les **troubles mentaux liés au stress** et les **troubles locomoteurs** qui ont eu le plus grand impact sur le total des absences.

C'est dans ce cadre que **Petra De Sutter**, Vice-Première Ministre et Ministre de la Fonction publique a annoncé une **enveloppe annuelle supplémentaire d'1 million d'euros pour améliorer le bien-être mental au travail**.



Au niveau régional bruxellois, [talent.brussels](#), l'administration en charge de recruter les collaborateurs statutaires et les top managers des organismes publics régionaux bruxellois, a notamment pour mission de fournir des **accompagnements spécifiques** pour aider les organisations régionales dans

la mise en œuvre de politiques RH pour **garantir le bien-être des agents** tout en renforçant l'efficacité des services publics. Dans ce cadre, talent.brussels organise régulièrement des journées thématiques régionales pour réfléchir entre institutions partenaires sur des sujets transversaux. Le 22 novembre 2022, talent.brussels a ainsi organisé une **1<sup>ère</sup> journée régionale consacrée au bien-être et à la qualité de vie au travail dans un contexte de travail hybride**. Les personnes de contact de plus de 20 institutions régionales y étaient invitées pour aider leur organisation à s'adapter au mieux au travail hybride et à continuer à garantir le bien-être de leurs collaborateurs.

Talent.brussels a également organisé, en collaboration avec Alice Verlinden (KU Leuven), une large **enquête sur les habitudes de déconnexion digitale** auprès de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices des administrations bruxelloises. L'objectif : **réaliser un 1<sup>er</sup> diagnostic régional évaluant le lien entre le niveau de (dé)connexion et le bien-être/la productivité des travailleurs**. Il ressort de cette enquête que la connectivité au travail des répondants est élevée, avec une surcharge d'informations et de nombreuses interruptions, ce qui peut conduire à de l'épuisement. Talent.brussels rédigera d'ici peu des recommandations à l'attention des institutions régionales pour faciliter la déconnexion avec une politique préventive.

## III. LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

### a. Définition juridique

Les risques psychosociaux sont juridiquement définis comme « *la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un **dommage psychique** qui peut également s'accompagner d'un **dommage physique**, suite à l'exposition à des composantes*

<sup>16</sup> Fédération Wallonie-Bruxelles, Service Interne pour la Protection et la Prévention au Travail. Loi du 4 août 1996 relative au bien-être au travail. Consulté le 20 février 2023, sur [http://www.espace.cfwb.be/sippt/Vega\\_III.php?consult=570](http://www.espace.cfwb.be/sippt/Vega_III.php?consult=570).

<sup>17</sup> SPF Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement. L'absentéisme pour maladie chez les fonctionnaires fédéraux en 2020 et 2021 [En ligne]. Bruxelles. Consulté le 20 février 2023 sur : [https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth\\_theme\\_file/medex\\_etude\\_absenteisme\\_2020-2021\\_3.pdf.pdf.pdf](https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/medex_etude_absenteisme_2020-2021_3.pdf.pdf.pdf).



de l'organisation du travail [structure de l'entreprise, communication, procédures, etc.], du contenu du travail [nature du travail, exigences, autonomie, etc.], des conditions de travail [horaires, accès aux formations, gestion des carrières, etc.], des conditions de vie au travail [lieu de travail, équipements, éclairage, etc.] et des relations interpersonnelles au travail [ambiance, relations entre collègues et avec la hiérarchie, avec des tiers, etc.], sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger »<sup>18</sup>.

Cette définition juridique a longtemps été discutée car la notion de « danger objectif » peut justement être appréciée de manière subjective. Elle permet toutefois de dresser une liste de situations « classiques », pouvant être vécues sur

le lieu de travail, qui comportent des risques psychosociaux :

- Pression au travail élevée ;
- Contenu des tâches peu clair ou attentes contradictoires de la part de différents supérieurs hiérarchiques ;
- Peu de possibilités de communication entre les travailleurs et les supérieurs hiérarchiques ;
- Travail répétitif avec mouvements répétés et routiniers ;
- Matériel de travail insuffisant ou de mauvaise qualité ;
- Horaire de travail difficilement combinable avec la vie privée ;

→ Contrat temporaire, et l'insécurité de l'emploi qui en résulte ;

- Manque de communication entre différents départements ;
- Structure de l'organisation peu claire.

Conséquences d'une ou des situation(s) listées ci-dessus vécue(s), les risques psychosociaux se manifestent sous différentes formes : stress, harcèlement moral, BBB-out<sup>19</sup>, conflits, suicide, abus d'alcool ou de drogues, etc.

Comme dit précédemment, la prévention des risques psychosociaux par la médecine du travail est une obligation en Belgique. L'employeur se doit, par conséquent, d'être en règle sur certains points<sup>20</sup> :

<sup>18</sup> Code sur le bien-être au travail - Livre I - Titre 3 - Prévention des risques psychosociaux au travail.

<sup>19</sup> Le terme « BBB-out » fait référence aux 3 pathologies liées au monde du travail : burn-out, bore-out et brown-out.

<sup>20</sup> SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. Comment assurer le bien-être psychosocial : une introduction au thème [En ligne]. Bruxelles. (2020) [Consulté le 9 février 2023]. Disponible : [https://www.beswic.be/sites/default/files/public/content/download/files/FR/idewe\\_fod\\_waso\\_hoe\\_aan\\_psychosociaal\\_welzijn\\_werken\\_fr\\_rilana.pdf](https://www.beswic.be/sites/default/files/public/content/download/files/FR/idewe_fod_waso_hoe_aan_psychosociaal_welzijn_werken_fr_rilana.pdf).



1. Intégrer, dans le règlement de travail de l'entreprise :
  - a. Une déclaration de principe sur la gestion des risques psychosociaux par l'entreprise ;
  - b. Les coordonnées du conseiller (interne ou externe) en prévention des risques psychosociaux ou du service externe en charge, ainsi que les coordonnées des personnes de confiance au sein de l'entreprise ;
  - c. Les procédures qu'un travailleur doit suivre s'il estime être victime de risques psychosociaux ;
2. Tenir à jour un registre des faits de violence, de harcèlement moral ou de harcèlement sexuel commis par des tiers au sein de l'entreprise ;
3. Réaliser, tous les 5 ans, une analyse des risques psychosociaux ;
4. Élaborer et mettre en place un plan d'actions basé sur les résultats de l'analyse de risques psychosociaux ;
5. Évaluer, tous les ans, la politique de bien-être psychosocial.

Si l'employeur a des obligations légales en matière de prévention des risques psychosociaux, les experts s'accordent à dire que cette prévention a encore plus d'intérêt et d'effet si elle est pratiquée aux 3 niveaux de l'entreprise : l'organisation (prévention primaire), les services/départements (prévention secondaire) et le travailleur en tant qu'individu (prévention tertiaire).

## b. BBB-out

Depuis les années 70, la notion de bien-être au travail s'est petit à petit imposée sur le devant de la scène médiatique, avec un intérêt exponentiel depuis quelques années. Selon l'experte Stéphanie Delroisse, Docteur en psychologie et chargée de cours à l'UMons et l'UCLouvain, ceci s'explique par le fait que le monde du travail a atteint des sommets en matière d'impératifs de performances et de rapidité, et par conséquent, de non-sens et d'automatismes. Le travail prenait moins de place dans la vie de nos aînés et ceux-ci éprouvaient moins le besoin de se réaliser via leur vie professionnelle. Aujourd'hui, la situation est toute autre et les gens ressentent le besoin de se recentrer, de redonner du sens à leur travail, qui occupe la majorité de leur temps.

Conséquences directes de cette situation, 3 troubles liés à la vie professionnelle se sont révélés ces dernières années : le burn-out, le bore-out et le brown-out (généralement rassemblés sous l'abréviation « BBB-out »). Ils constituent 3 pathologies bien distinctes, mais provoquent les mêmes symptômes<sup>21</sup>.

Les BBB-out, et en particulier le burn-out, doivent être différenciés de la dépression. Une personne souffrant d'un burn-out possède encore une pulsion de vie (loisirs, vie de famille, vie sociale, etc.) car il n'y a « que » un seul aspect de sa vie qui s'écroule. Une personne en dépression n'a plus envie de rien.

## BURN-OUT

Ou « maladie du trop ». Le burn-out est la maladie de l'épuisement professionnel. Une personne qui fait un burn-out n'a en réalité plus aucune ressource en elle pour faire face à ses « stresseurs » (= les éléments du quotidien qui engendrent du stress chez une personne). Elle est littéralement « grillée », « brûlée ». Le burn-out est le résultat d'un **stress chronique** vécu pendant des mois, voire des années, sur le lieu de travail.

Chez le travailleur, le burn-out se reconnaît généralement grâce à 3 composantes, 3 états qui s'enchaînent les uns aux autres<sup>22</sup> :

### a) ÉTAPE I - L'épuisement

- a. Émotionnel ;
- b. Cognitif (difficulté à suivre une réunion, à se concentrer sur un dossier, à retenir l'information lue) ;
- c. Physique ;

### b) ÉTAPE II - Le désengagement de l'autre, le cynisme (isolement, mutisme, manque de proactivité, absence à des activités informelles) ;

### c) ÉTAPE III - La réduction de l'accomplissement personnel (perte de confiance en soi, diminution de la performance et de l'efficacité).

Le burn-out, tout comme ses petits frères le bore-out et le brown-out, sont des affections de la santé mentale qui atteignent également la santé physique de la personne. Les symptômes généralement observés sont la diminution de la concentration, des troubles du sommeil, un fonctionnement moindre du système immunitaire,

<sup>21</sup> Berger, S. (2022, 17 avril). Burn-out, bore-out, brown-out : « Il y a certes des exercices communs à faire, mais aussi des approches différentes. » *La Libre*. <https://www.lalibre.be/economie/emploi/2022/04/17/burn-out-bore-out-brown-out-il-y-a-certains-des-exercices-communs-a-faire-mais-aussi-des-approches-differentes-BWP3BK4J25DFJGJKRZDIWJV4AE/>.

<sup>22</sup> Delroisse, S. (2022). Santé mentale : quelles pathologies affectent les performances des travailleurs ? Conférence organisée par Beci le 20/01/2022.

des maladies cardio-vasculaires, des troubles musculosquelettiques, etc.

Il est également intéressant de noter que le burn-out est souvent « sur-diagnostiqué », au détriment du bore-out et du brown-out, encore méconnus.

### BORE-OUT

Ou « maladie du trop peu », à l'opposé du burn-out. Le travailleur s'ennuie au bureau, car il n'a pas, ou pas assez, de travail, malgré ses demandes et sa bonne volonté démontrée. Ce phénomène se produit aussi lorsqu'on lui octroie des tâches qui ne sont pas en adéquation avec ses compétences, lorsqu'il est surqualifié.

En conséquence, le travailleur vit une baisse de moral et d'estime de soi. Il interprète le manque de travail comme un manque de confiance de la part de sa hiérarchie. Si cette situation peut paraître anodine par rapport au burn-out, elle est tout aussi dangereuse pour la santé mentale et est donc à prendre au sérieux, d'autant plus que le travailleur aura tendance, par honte par rapport à ceux qui ont trop, ou pas de travail, à ne pas exprimer son malaise<sup>23</sup>.

### BROWN-OUT

Ou « maladie du non-sens ». Dans un cas de brown-out, le travailleur souffre de l'absence de sens dans le travail et les tâches qu'il doit accomplir, ou bien ne se retrouve plus dans les valeurs de l'entreprise.

Des cas de brown-out s'observent également au sein d'entreprises qui ont délaissé l'adhésion des travailleurs au seul profit de la rentabilité, ou encore des entreprises qui laissent peu, voire aucune autonomie aux travailleurs dans l'exécution de leurs tâches.



### c. Une responsabilité partagée

La présence d'un cas de BBB-out au sein d'une entreprise est toujours une question de responsabilité partagée : responsabilité de l'employeur, mais aussi responsabilité individuelle du travailleur.

#### Responsabilité de l'employeur

« Les données de l'OCDE<sup>24</sup> sont assez claires : le travailleur belge est à la fois un des plus productifs, et un de ceux qui travaillent le plus. Tout cela dans un environnement où le bien-être au travail a été complètement négligé (...) »<sup>25</sup>.

Idéalement, un employeur devrait mettre l'accent sur la prévention, avant la guérison.

→ Si un changement au sein de l'entreprise engendre temporairement une surcharge ou, au contraire, un manque de travail pour l'un ou l'autre travailleur (ou pour l'ensemble de l'équipe), il est primordial que l'employeur communique et informe sur les facteurs qui ont provoqué la situation, et qu'il mette en évidence son caractère temporaire. De plus, il est toujours intéressant de multiplier

les initiatives qui augmentent la bonne ambiance dans le groupe, le soutien entre collègues, la diminution du stress.

- Face à un cas concret de BBB-out au sein de son entreprise, ou de premiers symptômes observés, un employeur a le devoir, dans un 1<sup>er</sup> temps, d'être à l'écoute du travailleur pour connaître ses difficultés. Cette étape est fondamentale, car elle revient à signifier à l'autre qu'il est suffisamment important pour qu'on se soucie de son état.
- Dans un 2<sup>nd</sup> temps, il a le devoir de questionner toute une série de paramètres qui ont pu conduire à l'invalidité d'un de ses travailleurs (conditions de travail, management, organisation du travail, culture d'entreprise, etc. - Certaines procédures sont-elles trop lourdes ? Y a-t-il une mauvaise ambiance ? Un récent gros changement est-il source de stress ?)<sup>26</sup>.
- Enfin, cette analyse devrait être rapidement suivie par la mise en place de solutions pour remédier à la situation qui est problématique, mais pas irréversible.

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Organisation de coopération et de développement économiques.

<sup>25</sup> Mathieu, F. (2023, 16 janvier). Bien-être au travail : la Belgique n'y arrive pas. *La Libre*. <https://www.lalibre.be/economie/emploi/2023/01/16/il-y-a-plus-de-malades-de-longue-duree-que-de-demandeurs-demploi-les-femmes-en-premiere-ligne-des-burn-out-en-belgique-YN6GK45UMJDZBDYPS4DSRJZR3O/>.

<sup>26</sup> Deloisse, S. (2022). Santé mentale : quelles pathologies affectent les performances des travailleurs ? Conférence organisée par Beci le 20/01/2022.

Tout comme l'employeur, les autres membres de l'équipe soulageront la personne en souffrance en l'écouter pour connaître ses difficultés. Si les autres membres de l'équipe n'ont pas réellement de prise sur la structure, l'organisation ou le contenu du travail, ils peuvent malgré tout faire remarquer à leur collègue qu'il a l'air de souffrir, de vivre une situation difficile, et lui suggérer de prendre un peu de congé ou de vacances s'il en ressent le besoin. Ça paraît anodin, mais ça le rassurera par rapport à ce que les membres de son équipe pourraient penser de lui<sup>27</sup>.

Enfin, faut-il rappeler que les personnes exerçant une haute fonction (directeurs, CEO, managers, etc.) sont, elles aussi, des personnes, qui sont tout autant

exposées au stress, à la charge de travail et aux impératifs de performance ? Il ne serait pas juste de les considérer « à l'abri » des risques psychosociaux. Partant de ce constat et comme pour toute situation de stress et d'urgence, un employeur doit, en 1<sup>er</sup> lieu, veiller à son propre bien-être, avant de pouvoir développer et protéger le bien-être de ses collaborateurs.

#### **Responsabilité du travailleur**

Si un employeur a toute une série d'obligations ou d'actions à sa disposition pour prévenir les risques psychosociaux sur le lieu de travail, le travailleur est, lui aussi, responsable d'une partie du travail de prévention, ou de guérison, le cas échéant.

→ Face à une situation de stress chronique au travail, préalable au risque de burn-out, le travailleur doit commencer par identifier les raisons qui font qu'il n'y arrive plus<sup>28</sup> :

- Dort-il assez ?
- A-t-il une bonne hygiène de vie ?
- Consacre-t-il suffisamment de temps à son temps libre, son entourage, ses hobbies ?
- Arrive-t-il à « tirer la prise » du travail une fois la journée finie ?
- Prend-il suffisamment de recul dans les situations problématiques ?



<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid.

- Le stress est-il plutôt dû à un changement récent au sein de l'organisation ?

- Etc.

En fonction des réponses à ces questions, le travailleur doit pouvoir, **soit modifier ses habitudes et/ou son hygiène de vie, soit faire part des difficultés éprouvées à son employeur pour tenter de trouver, avec lui, une solution.**

→ Autre piste en matière de prévention : il se peut que le travailleur ne fasse pas toujours une utilisation optimale de son temps et de son énergie, qu'il n'ait pas toujours tous les bons réflexes en matière d'organisation du travail et de gestion des priorités. Rien de grave à cela, on apprend tous les jours. Pour cette raison, il est toujours intéressant de demander à participer à des coachings ou des formations propres à ces thématiques. Non seulement l'apprentissage est toujours bon à prendre, mais il permettra peut-être d'offrir un meilleur confort de travail au travailleur et de faire en sorte qu'il ne se sente pas dépassé par la charge de son travail.

→ Pour éviter de ruminer le stress éprouvé sur le lieu de travail, et de s'exposer à un risque de BBB-out, le travailleur doit aussi **apprendre à se fixer des limites** claires et rigides - dans le temps consacré par jour et par semaine à son travail, mais aussi dans la quantité et la nature des tâches acceptées - **de s'y tenir**, mais aussi, **d'apprendre à déconnecter** de son travail une fois la journée et la semaine terminées.

→ Au stade de la guérison, pour un travailleur qui est en arrêt maladie de longue durée pour cause de BBB-out, il est à noter que la **récupération de ressources** (intérêt pour un hobby, relations sociales, détente, pratique du sport, etc.) constitue une étape primordiale du processus de guérison.

→ D'autres pistes en matière de prévention du stress au travail, côté employeur et côté travailleur, sont renseignées plus loin dans ce dossier (voir la partie V. « Vers une politique de bien-être au travail », point b.) « La pyramide du bonheur au travail »).

#### IV. ET PUIS UN JOUR... COVID-19 ET GÉNÉRALISATION DU TÉLÉTRAVAIL

##### a. Impacts de la crise et du télétravail

La pandémie de COVID-19 et la mise en place généralisée du télétravail qui a suivi ont radicalement changé notre manière de travailler. Selon une étude réalisée par [Securex](#) et la [KULeuven](#), le nombre de collaborateurs ayant des risques graves de burn-out a augmenté de 61,4 % entre la période 2018-2019 et celle après-COVID.

La majorité des plaintes porteraient sur des situations qui ont empiré ces dernières années, qu'il s'agisse par exemple de la charge de travail émotionnelle, de la charge privée, de l'incertitude liée à l'emploi ou encore de l'intensité du travail. Selon Securex, jusqu'à 28,5 % des travailleurs courraient ainsi un risque de burn-out fin 2021. Une augmentation sensible par rapport aux 8,3 % d'avant la crise sanitaire.

Les raisons de ce nouveau « mal-être » au travail sont nombreuses. Durant la pandémie, nous avons commencé à télétravailler massivement et nous n'avons pas pu nous appuyer sur des systèmes qui nous étaient familiers. Ainsi, d'après Julie Daenen, experte psychosociale auprès du conseiller en prévention [Mensura](#) : « Ces derniers temps, le stress devient un véritable problème. La charge mentale est plus forte : les employeurs connaissent moins bien notre journée de travail et en réaction, nous nous sommes imposé une pression plus grande. Travailler plus, travailler plus longtemps, mais pas forcément être plus efficaces.

*Prester des journées plus longues ne signifie pas être plus productif, que du contraire ».*

Valérie Flohimont<sup>29</sup>, Vice-Rectrice et conseillère en prévention à l'Université de Namur synthétise quant à elle les recherches d'évaluation de l'impact humain du télétravail et liste les défis liés au travail hybride. Elle affirme ainsi qu'avant la crise du COVID-19, la balance entre les avantages et les inconvénients du télétravail s'équilibrait alors que pendant la crise, le recours systématique au télétravail a eu beaucoup plus d'effets négatifs que positifs. Parmi eux, citons la difficulté à concilier vie privée/vie professionnelle, les coûts supplémentaires dans les charges, les troubles du sommeil, l'isolement social, le manque d'attention pour l'ergonomie et les risques psychosociaux (RPS), etc. Cette situation aurait même engendré une augmentation de la consommation de substances (alcool, tabac, drogues, sédatifs, etc.).

##### b. Techno-stress

Depuis la crise sanitaire et la généralisation du télétravail, une part importante de la population active belge travaille désormais régulièrement à domicile. Si, au début, l'introduction du télétravail obligatoire a constitué un défi pour certaines personnes, d'autres révèlent aujourd'hui subir, à plus long terme, un stress lié à la demande accrue de flexibilité au travail.

Il s'agit ici de techno-stress ou stress lié à l'utilisation de la technologie dans le cadre du travail. Ce dernier peut résulter d'une augmentation du rythme de travail due à une surcharge des boîtes mail, des messageries et autres notifications et de l'attente créée qui voudrait que nous soyons toujours disponibles et joignables immédiatement, même en dehors des heures de travail traditionnelles, pendant les week-ends et les vacances.

Ces différentes exigences technologiques imposées aux employés peuvent donc

<sup>29</sup> « Bien-être dans un contexte de travail hybride post-corona » – Valérie Flohimont.

Avantages et effets positifs du télétravail	Inconvénients et effets négatifs du télétravail
Augmentation de l'autonomie en termes de <b>temps</b> de travail	Augmentation du <b>temps</b> de travail
Augmentation de l'autonomie en termes d' <b>organisation</b> du travail	<b>Mélange</b> entre vie privée et vie professionnelle
Réduction des temps de <b>déplacement</b>	Accroissement du <b>stress</b> / niveau de stress élevé
Meilleure conciliation vie privée/vie professionnelle	Difficultés de <b>déconnexion</b>

Source : *Bien-être dans un contexte de travail hybride post-Corona* - Professeuse Valérie Flohimont – 22/11/2022

être des sources de stress et engendrer divers symptômes tels que la diminution de la concentration, l'augmentation de l'irritabilité, des troubles de la mémoire, un sentiment d'épuisement, de l'anxiété ou encore des troubles musculosquelettiques.

Pour pallier cette nouvelle forme de stress, l'unique solution semble être la déconnexion (voir la partie V., point d. « Politique de déconnexion »).

### c. Travail présentiel, distanciel ou hybride ?

La révolution du travail est lancée ! Depuis presque 3 ans, le plafond de verre du tout présentiel a totalement éclaté. Aujourd'hui, **travailler de façon hybride, tantôt en présentiel, tantôt à distance**, est la norme pour la plupart des travailleurs. Un retour complet au mode de travail antérieur semble d'ailleurs difficile pour beaucoup d'entre eux, désormais attachés au télétravail.

Concrètement, l'objectif du travail hybride est de profiter de tous les avantages du :

→ **Travail à distance** : gain de temps lié à la suppression des déplacements, meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle, meilleure productivité, plus grande autonomie et flexibilité, économies d'énergie

pour les entreprises, etc. ;

→ **Travail en présentiel** : booster l'esprit d'équipe, renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, etc.

Pour optimiser ce nouveau mode de travail, les organismes et entreprises doivent être en mesure de jongler facilement entre les besoins liés au présentiel et au distanciel tout en ne perdant pas de vue **les risques majeurs du travail hybride : laisser la distance s'installer entre les collègues et créer un sentiment d'isolement chez certains travailleurs.**

Encore nouvelle, la mise en place du travail hybride semble par ailleurs déjà porter ses fruits. Ainsi, selon une enquête mondiale intitulée « *Work Rebalanced* »<sup>30</sup>, sur [l'évolution et l'impact du travail hybride en entreprise](#) :

- 69 % des salariés en travail hybride affirment se sentir véritablement investis dans leur travail (contre 56 % en distanciel et 51 % en présentiel) ;

- 69 % des employés en travail hybride se sentent productifs (contre 64 % en distanciel et 59 % en présentiel) ;

- 70 % des employés en travail hybride estiment avoir une bonne santé mentale (contre 61 % en distanciel et 60 % en présentiel) ;

- 70 % des salariés en travail hybride affirment entretenir des liens émotionnels forts avec leur organisation et leur équipe de direction (contre 60 % en distanciel et 58 % en présentiel) ;

- 71 % des salariés en travail hybride déclarent se sentir très proches de leurs collaborateurs, ce qui les motive dans leur travail quotidien (contre 60 % en distanciel et 63 % en présentiel) ;

- 73 % des travailleurs hybrides ont confiance en leurs capacités (contre 69 % en distanciel et 65 % en présentiel).

## V. VERS UNE POLITIQUE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

### a. Pourquoi ?

Même s'il est tentant, en parcourant la littérature existante sur le sujet, de directement commencer à mettre en place une politique de bien-être au travail au sein de son organisation, il convient cependant de prendre le temps de réfléchir au **POURQUOI** de cette politique : quelle est la vision de l'entreprise en matière de bien-être au travail ? Que veut-on pour les membres du personnel ? Quelles sont les valeurs de l'entreprise ? Quelles sont les promesses qu'il faudra tenir ? Etc. Les experts préconisent, par ailleurs, de réunir hiérarchie et collaborateurs de l'entreprise pour réfléchir à toutes ces questions.

Il conviendrait également, avant d'effectivement mettre en place toute politique de bien-être sur le lieu de travail, de tenir compte de **quelques principes de base**<sup>31</sup> :

✓ S'assurer que la satisfaction dans son travail soit présente chez tout le monde ;

<sup>30</sup> Cette étude est basée sur une enquête menée début 2022 auprès de 900 dirigeants d'entreprises et 1800 travailleurs tertiaires dans huit pays (France, Allemagne, Pays-Bas, Royaume-Uni, Etats-Unis, Australie, Japon et Mexique).

<sup>31</sup> Tryangle. (2022). Bonheur au travail : comment créer une politique qui fonctionne au sein de l'organisation ? Tryangle. Consulté le 28 août 2022, sur <https://www.tryangle.be/fr/blog/comment-renforcer-le-bonheur-au-travail/>.



- ✓ Partager les responsabilités avec le management ;
- ✓ Intégrer une politique de bien-être au travail à chaque étape de la carrière du travailleur, depuis son engagement jusqu'à son départ à la retraite ;
- ✓ Célébrer les succès et les échecs (= célébrer les tentatives) ;
- ✓ (Pour le management) Donner le bon exemple.

Enfin, une entreprise doit également veiller à ne pas reproduire certaines erreurs classiques :

- ✗ Se limiter à des initiatives ponctuelles de satisfaction (dîners de Noël, petits-déjeuners, teambuildings, etc.) ;
- ✗ Être juste envers certains membres du personnel, et pas envers d'autres.

La rédaction a fait le choix de mettre ci-après en évidence quelques outils connus en matière de politique de bien-être au travail, dans le but de donner un bref aperçu de certaines pistes, sans pour autant prétendre à l'exhaustivité.

## b. Avec quels outils ?

### Analyse des risques psychosociaux

Commençons par le début. L'analyse des risques sur le lieu de travail est à la base de la législation en matière de bien-être au travail. Elle se définit comme « *l'identification des dangers pour le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, la définition et la détermination des risques pour ce bien-être et l'évaluation de ces risques* »<sup>32</sup>. En Belgique, une telle analyse doit être réalisée tous les 5 ans par l'entreprise.

<sup>32</sup> SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (2021). Analyse des risques. [Brochure]. Consulté le 21 février 2023, sur [https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/Analyse%20des%20risques\\_Final.pdf](https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/Analyse%20des%20risques_Final.pdf).



Si le « squelette » de la mise en œuvre d'une analyse des risques reste le même pour toutes les entreprises (identification/détermination/évaluation), les méthodes utilisées (Stratégie SOBANE, méthode des RPS, méthode OiRA, méthode Kinney, etc.) sont, quant à elles, laissées à la libre appréciation des entreprises, selon leurs besoins et leur secteur d'activités (risques chimiques, risques psychosociaux, risques liés aux contraintes physiques, etc.) chacune présentant des opportunités et des limites.

Dans le cadre de ce dossier, c'est l'analyse des risques psychosociaux qui sera brièvement étudiée<sup>33</sup>.

En matière de prévention des risques psychosociaux, le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale identifie 5 étapes<sup>34</sup> :

### 1. EXPLORER

Il s'agit de mettre sur pied un groupe de travail interne qui aura pour objectifs d'identifier les risques psychosociaux présents au sein de l'entreprise (nature - absentéisme, turn-over, accidents du travail, etc. - fréquence, gravité, etc.) et de faire le point sur ce qui a déjà été mis en place pour les prévenir. Une première ébauche de stratégie (objectifs à atteindre, méthodes, etc.) devrait aussi être discutée. Idéalement, ce tour d'horizon devrait être compilé dans un rapport, consultable par l'ensemble des membres du personnel.

Pour guider les entreprises dans cette étape, le SPF a élaboré un outil « Indicateurs d'alerte de la présence des RPS »<sup>35</sup>. Si la présence de risques psychosociaux est avérée, il convient d'agir et de mettre en place des actions et de la prévention. Si aucun risque n'est avéré, il est malgré tout intéressant de réaliser l'analyse des risques et de concevoir un plan de prévention qui soit prêt « au cas où ».

### 2. RÉALISER L'ANALYSE DES RISQUES

Une fois le(s) risque(s) repéré(s), le but de cette étape est de **comprendre où se situe précisément le problème, quelles sont son ampleur et ses caractéristiques, et comment il est perçu par les membres du personnel**. Cette analyse consiste à :

- Analyser le travail réellement accompli en parlant avec les travailleurs ;
- Inventorier les causes de risques psychosociaux dans les unités de travail ;
- Analyser les situations de travail et objectiver les facteurs de risque ;
- Analyser les conditions d'exposition des travailleurs à ces facteurs de risques ;

→ Identifier les caractéristiques des populations les plus exposées (âge, sexe, fonction, service de rattachement, ancienneté, etc.) et les situations de travail à risque ;

→ Identifier les leviers d'action les plus pertinents au regard des potentialités économiques et sociales de l'entreprise et mettre en place des modes de prévention adaptés à l'entreprise.

À rappeler que des risques peuvent être observés aux niveaux de l'organisation, des conditions, des conditions de vie, du contenu et des relations de travail.

Pour élaborer un diagnostic complet, plusieurs méthodes complémentaires peuvent être utilisées :

- Analyse des indicateurs d'alerte ;
- Enquête par questionnaires sur les conditions et/ou l'organisation du travail ;

- Observation des situations de travail et des interactions entre les travailleurs et leur environnement ;
- Entretiens collectifs et/ou individuels avec les travailleurs ;
- Animation de réunions avec des travailleurs représentatifs ;
- Etc.

L'analyse, une fois terminée, devra faire l'objet d'un **rapport détaillé** reprenant les facteurs de risque, les groupes à risque et les possibilités d'intervention/de prévention. Celui-ci devra ensuite être discuté avec les différents acteurs de l'entreprise (Service des RH, SIPPT, Direction, représentants du personnel).

### 3. ÉLABORER UN PLAN D' ACTIONS

Une fois l'analyse des risques réalisée et les difficultés mises en évidence, il convient de mettre sur papier un plan d'actions qui permettra, à terme, de les éliminer.

- Pour démarrer, il est nécessaire de **discuter des solutions** qui pourraient être mises en place, et de les compiler dans un inventaire.
- Ces solutions envisagées, il sera alors plus facile d'**identifier les objectifs** à atteindre et de **fixer des priorités**.
- La prochaine étape consiste à **déterminer les mesures collectives** qu'il faut prendre pour atteindre les objectifs fixés, ainsi que les indicateurs de suivi qui serviront à son évaluation. À ce moment-là, il est intéressant de distinguer les mesures qui peuvent être mises en place immédiatement de celles qui se feront à moyen et long termes, mais aussi d'identifier les avantages et inconvénients de chaque mesure.

<sup>33</sup> L'analyse des RPS étant un outil très complet qui mérite une application consciencieuse au sein de l'entreprise, ce dossier se donne uniquement pour but de livrer un aperçu des étapes de l'analyse et ne peut donc pas servir pour l'analyse concrète des RPS au sein d'une entreprise. Pour plus d'informations à ce sujet, consultez le [Guide de prévention des RPS](#) du SPF ETCS et sa [brochure d'analyse des risques](#).

<sup>34</sup> SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (2020). *Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail*. [Brochure]. Consulté le 21 février 2023, sur [https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/RPS\\_Guide\\_pr%C3%A9vention\\_FR\\_2020.pdf](https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/RPS_Guide_pr%C3%A9vention_FR_2020.pdf)

<sup>35</sup> Consultez le [site Internet](#) du SPF ETCS pour plus d'informations.

→ Enfin, les mesures décidées doivent être compilées sous forme de **plan d'actions global**, qui devra reprendre, pour chacune des mesures, des informations complémentaires telles que la personne en charge, le timing de réalisation et les points d'attention.

#### 4. METTRE EN ŒUVRE LE PLAN D' ACTIONS

Pour une bonne exécution du plan, il convient de le **suivre rigoureusement**, de **contrôler et évaluer** sa mise en œuvre, mais aussi de l'**adapter** en cours de route si besoin.

Pour lui assurer une bonne efficacité, il est également recommandé de **communiquer** son existence aux membres du personnel, pour favoriser leur implication, et de commencer par **mettre en œuvre une mesure simple**, dite « mesure-pilote », pour démontrer

son efficacité et sa pertinence dans la prévention des risques psychosociaux.

#### 5. ÉVALUER LE PLAN D' ACTIONS

Dernière étape et pas des moindres : le **plan d'actions**, mais aussi les **résultats du plan**, doivent absolument faire l'objet d'une évaluation, au moyen des indicateurs de suivi qui auront été déterminés pendant l'élaboration du plan. Cette évaluation mettra en évidence les résultats obtenus, positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, un éventuel décalage entre les résultats escomptés et ceux obtenus, les difficultés persistantes, les points d'amélioration, le ressenti des travailleurs, etc.

Une fois réalisée, elle permettra de **réévaluer les risques** présents au sein de l'entreprise et l'**exposition des travailleurs** et, le cas échéant, de **réajuster le plan** en conséquence et de prévoir de nouvelles actions.

Enfin, même si des risques peuvent être éliminés, il est important de noter qu'une entreprise vit tout un tas d'évolutions (contexte, changement de fonctions au sein du personnel, nouveaux objectifs et perspectives, etc.) qui font que sa réalité d'hier n'est pas la même que celle d'aujourd'hui et de demain. Par conséquent, il est nécessaire d'également mettre en place une **veille**, qui servira à détecter de façon précoce l'apparition d'éventuels nouveaux risques pour l'entreprise.

#### Charte des valeurs et culture d'entreprise positive

Même si elle fait l'objet d'une préoccupation croissante au niveau des organisations, la prévention du burn-out et sa prise en charge restent trop souvent partielles. Pour lutter en amont contre le surmenage, il s'agirait donc de mener une **réflexion profonde sur les origines de ce problème**.



*Et si le bien-être des travailleurs était intimement lié à la culture de l'entreprise ?*

En effet, des études dans le domaine de la psychologie positive<sup>36</sup> révèlent qu'une **culture d'entreprise positive** fondée sur des **valeurs authentiques** soutenues par les différents niveaux de l'organisation permettent aux collaborateurs de se sentir bien, d'avoir le sentiment d'appartenir à un groupe et d'obtenir de meilleurs résultats que s'ils travaillaient dans un environnement dominé par la contrainte et la pression.

Au niveau des entreprises, ces valeurs fondamentales servent à refléter la philosophie, la vision et les engagements de l'entreprise. Ainsi exprimées, elles sont censées contribuer à la **motivation** et à la **cohésion interne** entre les collaborateurs. Il est utile de les identifier ensemble, hiérarchie et membres du personnel, et de les inscrire dans une « **charte des valeurs** », coconstruite et consultable par tous, qui décrira chacune de ces valeurs le plus concrètement possible. Non obligatoire, ce document officiel, permet cependant de formaliser les valeurs de l'entreprise et d'impliquer l'ensemble des collaborateurs dans son bon respect.

Notons néanmoins qu'au niveau des collaborateurs, même si ces valeurs doivent « inspirer » le fonctionnement des organisations et par la même occasion créer un **vrai socle de cohésion**, seul l'**engagement de chacun** à respecter ces valeurs fera qu'elles seront incarnées ou non au sein de l'entreprise.

### Politique de déconnexion

Dans le cadre des nouvelles formes d'organisation du travail, il est devenu aujourd'hui indispensable de réglementer la possibilité d'avoir recours à la déconnexion numérique. Ainsi, la [loi du 3 octobre 2022](#), portant des dispositions diverses relatives au

travail, est parue au Moniteur Belge du 10 novembre 2022. Cette loi met en application les mesures prises dans le cadre du **deal pour l'emploi**<sup>37</sup> et concernant notamment le **droit à la déconnexion**.

### De quoi s'agit-il ?

Le droit à la déconnexion fait référence au droit de ne plus être contacté en dehors des horaires de travail et ne subir aucun préjudice en cas de non-réponse à un message ou appel téléphonique en dehors des heures de travail (sauf circonstances exceptionnelles). Il concerne les **accords établis au sein de l'entreprise**, qui compte au moins 20 travailleurs, sur l'**utilisation des outils numériques en dehors des heures de travail**. Le droit à la déconnexion doit être inscrit dans un accord collectif au niveau de l'entreprise. En l'absence d'accord collectif, les modalités et la mise en place des mesures doivent figurer dans le **règlement de travail**.

Son objectif ? Permettre au travailleur de se concentrer sur sa vie privée et familiale en dehors de ses heures de travail. Pour ce faire, les mesures prises dans le cadre du droit à la déconnexion peuvent donc prendre la forme de **directives** demandant au travailleur de ne pas répondre aux e-mails ou aux appels mobiles, à éteindre les serveurs en dehors des heures de travail, à activer les messages d'absence automatiques ou encore à utiliser une signature automatique qui souligne la non-urgence d'une réponse immédiate.

Au **1<sup>er</sup> avril 2023** au plus tard, les entreprises occupant au moins 20 travailleurs devront se conformer à la nouvelle législation et devront déposer leur CCT (Convention collective de travail) au Greffe de la Direction générale Relations collectives de travail du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale.

Cette CCT devra contenir :

- Les **modalités pratiques** pour l'application du droit du travailleur de ne pas être joignable en dehors de ses horaires de travail ;
- Les **directives** relatives à un usage des outils numériques garantissant que les **temps de repos**, les **congés**, la **vie privée et familiale** du travailleur soient respectés.

Des **formations et des actions de sensibilisation** à l'égard des travailleurs et de leurs supérieurs sur l'utilisation raisonnée des outils numériques et les risques liés à une connexion excessive sont prévues.

### La pyramide du bonheur au travail

Parmi toutes les recommandations liées à la thématique du bien-être au travail, la « **pyramide du bonheur** » pensée par l'entreprise de coaching Tryangle mérite également qu'on s'y attarde<sup>38</sup>.

Partant du principe de la responsabilité partagée entre une entreprise et ses travailleurs dans la prévention des risques psychosociaux, elle s'apparente à un mode d'emploi en 7 étapes, un guide, vers une culture d'entreprise plus heureuse et plus productive, en distinguant les thèmes d'actions qui relèvent de la responsabilité de l'entreprise de celles qui relèvent de la responsabilité du travailleur. Comme tout autre modèle pyramidal, elle sous-entend que les étapes qui se situent au sommet de la pyramide ne peuvent être atteintes que si et seulement si les bases sont d'abord consolidées et assurées.

### CÔTÉ ENTREPRISE

Si elle souhaite instaurer un certain bien-être en son sein, une entreprise (comprenez : un employeur) doit concevoir une **stratégie qui assurera le développement d'une culture**

<sup>36</sup> Tryangle. (2022). Renforcer le bonheur au travail III : 15 astuces pour plus de bonheur au travail (aussi dans un contexte hybride). Tryangle. Consulté le 24 janvier 2023, sur <https://www.tryangle.be/fr/blog/e-book-renforcer-le-bonheur-au-travail-3/>.

<sup>37</sup> Le deal pour l'emploi contient un ensemble de mesures qui réforment le marché de travail et qui s'inscrivent dans le cadre du plan de redémarrage et de transition adopté par le Gouvernement fédéral. L'objectif : atteindre un taux d'emploi de 80 % à l'horizon 2030.

<sup>38</sup> Tryangle. (2022). La pyramide du bonheur au travail. Tryangle. Consulté le 24 janvier 2023, sur <https://www.tryangle.be/fr/offre-thematiques/>.

d'entreprise positive, qui engendrera elle-même un bien-être sur le lieu de travail.

- **Le parcours du travailleur** - Pas de sommet en vue sans bases solides. Pour se sentir bien, un travailleur doit être accompagné dès son entrée en fonction et voir ses besoins fondamentaux satisfaits : une fonction qui corresponde à ses compétences et intérêts, un salaire approprié ou encore un encadrement concret et technique pour effectuer les tâches demandées. Les 1<sup>ers</sup> contacts avec son lieu de travail sont, pour cette raison, déterminants (description de la fonction, accueil des nouvelles recrues, contacts avec la hiérarchie et le service des RH, etc.).
- **Leadership et communauté** - Pour obtenir des résultats et assurer de bonnes relations entre travailleurs d'une même entreprise, ainsi qu'entre les travailleurs et la hiérarchie, l'employeur doit veiller à instaurer une ambiance de travail bienveillante et solidaire, qui repose sur la confiance, le respect, l'appréciation et l'authenticité.
- **Culture d'entreprise** - L'employeur a également tout intérêt à installer une culture d'entreprise positive composée de valeurs fortes, qui soient, à leur tour, prônées par tous les niveaux de l'entreprise, sans exception.
- **Prévention du stress et des BBB-out** - Un employeur doit non seulement trouver des solutions pour traiter les cas d'absentéisme et de maladies de longue durée liées à des BBB-out auxquels il est confronté, mais également et avant tout, mettre en place des actions pour prévenir le stress et ce genre de situations regrettables. À nouveau, ces actions peuvent être pensées en collaboration avec tous les acteurs de l'entreprise.
- **Gestion des talents** - Ce n'est pas le

tout de placer une personne à une fonction bien précise, il convient également d'évaluer régulièrement les talents présents au sein de l'entreprise, de les développer, mais aussi, plus difficile, de réorienter si besoin un travailleur vers une fonction où il pourra davantage s'épanouir et performer, que ce soit pour une question de compétences ou bien d'intérêt/de passion du travailleur pour certaines matières.

- **Productivité et rétention** - Un employeur qui a à cœur d'offrir une bonne ambiance de travail en assurant une autonomie et une flexibilité dans les tâches, ainsi qu'un « match » entre la vision de l'entreprise et les motivations d'un travailleur donné, observera de meilleurs résultats et aura beaucoup plus facile à garder ses effectifs dans l'entreprise. En d'autres mots et en parallèle, un travailleur motivé par son travail et engagé envers son entreprise sera capable d'une plus grande productivité et aura aussi tendance à rester plus longtemps au sein de ladite entreprise.
- **L'employeur comme marque** - Au sommet de cette pyramide observée du côté employeur se trouve le Graal ultime : la marque employeur, ou « employer brand ». Il s'agit pour une entreprise d'être (re)connue pour sa politique de bien-être au travail et d'avoir, par conséquent, une réputation solide et un certain pouvoir attractif auprès des chercheurs d'emploi.

### CÔTÉ TRAVAILLEUR

- **Satisfaction au travail** - Pour assurer les bases de son bien-être au travail, le travailleur doit, avant toute chose, apprendre à se connaître (compétences, intérêts, méthodes de travail, forces et points faibles, etc.) afin de choisir une fonction et une entreprise au sein desquelles il se sentira à sa place, épanoui, utile et valorisé. Il est également intéressant de développer petit à petit ses

atouts, connaissances et talents pour pouvoir prendre des initiatives face à une situation difficile, ou pour être capable de s'adapter dans un environnement de travail changeant.

- **Communication** - Une communication et des relations positives entre travailleurs d'une même entreprise sont également primordiales si l'on souhaite instaurer du bien-être au travail. Si ces éléments tombent sous le sens pour certaines personnes, ce n'est pas si évident ni facile pour d'autres. En plus d'y prêter attention, un travailleur peut demander à son employeur de suivre des formations ou coachings, individuellement ou en groupe, sur le sujet (communication non-violente, assertivité, savoir accueillir une critique ou une remarque, etc.).
- **Pensée positive** - Cela peut paraître anodin, mais les techniques de pleine conscience et de pensée positive peuvent jouer un rôle déterminant dans la mise en œuvre du bien-être au travail : réduction du stress et des pensées obsessionnelles ou négatives, augmentation de la concentration, distance par rapport aux obstacles, etc.
- **Vitalité et résilience** - Plus un travailleur aura de ressources en lui, plus il pourra facilement faire face à une situation de stress au travail. La résilience, ou la capacité à surmonter les chocs et à les transformer en quelque chose de positif, est une de ces ressources-clés. Encore une fois, il est possible de suivre une formation sur le sujet. Il peut également être intéressant de prendre conscience des éléments énergivores et énergisants de son quotidien.
- **Développement des talents** - S'il n'est ni heureux, ni motivé, ni satisfait dans son quotidien professionnel, un travailleur doit oser questionner la gestion et le développement de ses talents, avec soi-même, mais aussi avec son employeur. Suis-je à la

## ▼ Empower the employer

Pour élaborer une stratégie et une culture d'entreprise propices au développement du bonheur au travail.



## ▲ Empower the employee

Des outils et stratégies destinés aux employés individuels pour renforcer la résilience et le bonheur au travail.



La pyramide du bonheur ©TRYANGLE

bonne fonction ? Mes talents sont-ils utilisés de manière optimale ? Quels sont mes points forts ? Comment en faire bénéficier les autres ?

nécessitent une amélioration dans son quotidien professionnel pour y parvenir, et d'utiliser les ressources et les outils qui sont à sa disposition.

derniers, qu'ils ont, eux aussi, leur part de responsabilité dans l'expérience de leur vie professionnelle, que ce soit avec une meilleure hygiène de vie, des nouvelles compétences ou une attitude proactive face à la difficulté. Comme pour tout, les responsabilités sont partagées, et c'est le juste milieu qui triomphera.

→ **Motivation** - La motivation au travail est un phénomène puissant, aussi bien pour le travailleur en tant qu'individu, que pour l'employeur/l'entreprise : plus il est motivé, plus il performera dans son travail et fera tourner l'entreprise, ce qui le motivera encore plus. La boucle est bouclée. Mais pour éprouver de la motivation, un travailleur doit avant tout trouver du sens à son travail. En d'autres mots, il doit trouver le précieux lien entre ses motivations personnelles et les objectifs de son entreprise.

→ **Expérience-travailleur** - Le sommet de la pyramide, vue du côté du travailleur, recouvre, en quelque sorte, l'ensemble des points parcourus ci-avant : pour éprouver du bien-être à son travail, un travailleur a la responsabilité de formuler sa propre définition du bien-être au travail, d'identifier les points qui

## CONCLUSION

Bien plus qu'un effet de mode, le bien-être au travail est devenu une absolue nécessité dans un monde du travail en perpétuel changement. Chiffres et experts s'accordent à le dire : le travailleur d'aujourd'hui souffre. L'augmentation exponentielle des risques psychosociaux ces dernières années le prouve. Bien plus que ses parents, il accorde une importance sans précédent à son épanouissement au travail et recherche le sens dans la moindre de ses tâches.

Heureusement pour lui, les choses bougent, et des leçons ont notamment été tirées de la crise sanitaire et du recours obligatoire au télétravail qui en a découlé. Cette crise a permis de rappeler aux employeurs l'importance de veiller au bien-être des travailleurs, en présentiel ou en distanciel, et à ces

Généralisation des politiques de bien-être, solutions créatives concertées entre employeurs et travailleurs, législation étoffée, meilleure prévention, optimisation du travail hybride, etc. Avec les récentes crises, un monde d'opportunités s'est ouvert et de nombreux « outils » apparaissent. La marge de progression est énorme. Travailleurs, employeurs et législateurs ont tout intérêt à collaborer pour placer la question du bien-être au centre des préoccupations professionnelles. Car ce sont les travailleurs épanouis et motivés qui font avancer projets et entreprises. Gageons que nous n'avons pas fini d'entendre parler du bien-être au travail, et c'est tant mieux ainsi.

## Avis d'initiative La Commission paritaire locative



La structure démographique de la Région de Bruxelles-Capitale et la situation socio-économique de ses habitants ont considérablement évolué au cours de ces 30 dernières années. Ces évolutions emportent leur lot de conséquences, notamment en matière de logement. En effet, le nombre de logements accessibles aux ménages modestes est insuffisant en Région bruxelloise. Et pour cause : les prix de l'immobilier ont fortement augmenté et les situations de mal-logement se sont multipliées.

L'instauration d'une Commission paritaire locative (CPL) fait partie des solutions envisagées par le Gouvernement pour

soutenir les locataires et assurer l'application d'un loyer « juste ». Cette CPL a donc pour mission de rendre, à la demande du preneur ou du bailleur ou de personnes mandatées par eux, des avis sur la justesse du loyer pour tout bail d'habitation ou mixte<sup>1</sup> en Région bruxelloise qui n'est pas conclu par un opérateur immobilier public. Pour ce faire, la CPL doit s'appuyer sur la grille indicative des loyers (GIL)<sup>2</sup> qui a été actualisée.

Alors que la CPL entre dans sa phase de mise en place, Brupartners a rendu un avis d'initiative le **14 juillet 2022** dans lequel il émet **diverses suggestions pour lui assurer succès et bon fonctionnement.**

### CONTEXTE

La Déclaration de politique régionale commune au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et au Collège réuni de la Commission communautaire commune 2019-2024 (DPR) prévoit « la mise en place d'un mécanisme gratuit de conciliation locative au travers d'une commission paritaire composée de représentants des bailleurs et des locataires ». La DPR poursuit en précisant que « [l]'accès à la justice, tant financier que temporel devenant difficile, cette commission aura pour mission d'évaluer, à la demande d'une des parties,

<sup>1</sup> Le bail mixte est un contrat de location par lequel un bailleur loue à un locataire un bien immobilier dont une partie est affectée à l'habitation et l'autre partie à l'exercice de sa profession.

<sup>2</sup> Cette grille indicative des loyers est disponible sur le site de Bruxelles-Logement : <https://loyers.brussels>.

*la justesse du loyer au regard des critères de la grille de référence, évoquée ci-dessous, et, en cas d'écart entre le loyer de référence et le loyer réel, tentera de concilier les parties »<sup>3</sup>.*

Le Plan d'Urgence Logement (PUL), adopté par le Gouvernement le 7 janvier 2021, envisage la mise en place de la Commission paritaire locative (ci-après « CPL ») dans le courant de l'année 2022<sup>4</sup>. Le Parlement bruxellois a donc adopté une ordonnance visant à instaurer une **Commission paritaire locative** et à **lutter contre les loyers abusifs**<sup>5</sup>. Une partie de cette ordonnance est entrée en vigueur le 2 décembre 2021.

## DIVERS AVIS SUR LA POLITIQUE RÉGIONALE DU LOGEMENT

Depuis que Brupartners se prononce d'initiative ou sur saisine sur les questions en lien avec la politique régionale bruxelloise en matière de logement, il a eu l'occasion à plusieurs reprises, notamment en 2015, 2016 et 2018, d'aborder la question de la CPL :

- Les avis sur les principes directeurs de la **régionalisation du bail d'habitation** ([A-2015-035-CES](#) et [A-2016-010-CES](#)) et sur le projet d'ordonnance visant la régionalisation du bail d'habitation ([A-2016-067-CES](#)) ;
- Le premier avis d'initiative sur la **Commission paritaire locative** ([A-2018-024-CES](#)).

Brupartners se réjouit d'ailleurs que le Plan d'Urgence Logement, ainsi que les développements de la proposition d'ordonnance<sup>6</sup>, citent cet avis d'initiative.

Alors que la mise en place de cette CPL se concrétise, Brupartners a souhaité émettre un certain nombre de commentaires et de suggestions

concernant celle-ci. Pour alimenter le contenu de ce nouvel avis d'initiative, il a organisé plusieurs séances d'auditions de parlementaires, d'experts du droit au logement et d'acteurs de terrain :

- Joëlle Maison – Députée bruxelloise (DéFI), qui est à l'initiative de la proposition d'ordonnance ;
- Martin Casier – Député bruxellois (PS), qui est à l'initiative de la proposition d'ordonnance ;
- Zoé Genot – Députée bruxelloise (Ecolo), qui est à l'initiative de la proposition d'ordonnance ;
- Martine Mosselmans – Juge de paix à Bruxelles (3<sup>ème</sup> canton) ;
- Jean-Hwan Tasset – Ancien Juge de paix à Saint-Gilles, Président des justices de paix du Brabant-Wallon ;
- Florence Brassart – Avocate spécialisée en droit immobilier ;
- Déborah Gustin – Directrice adjointe (Cellule Logement) du Cabinet de la Secrétaire d'Etat chargée du Logement et de l'Egalité des Chances, Nawal Ben Hamou ;
- Quentin Mages – Membre de la Cellule Logement du Cabinet de la Secrétaire d'Etat chargée du Logement et de l'Egalité des Chances, Nawal Ben Hamou ;
- Sandrine Couturier – Directrice de l'ASBL Convivence ;
- Erdem Resne – ASBL Convivence.

Par ailleurs, le 28 mars 2022, Brupartners a organisé un Webinaire consacré au thème « **Vers un encadrement des loyers bruxellois ?** » en présence de Nicolas Bernard (Professeur de droit à l'Université Saint-Louis – Bruxelles).

Durant ce Webinaire, l'ordonnance du 28 octobre 2021 a largement été discutée et analysée.

L'avis d'initiative s'appuie sur les témoignages et l'expertise de ces différents acteurs pour formuler une série de considérations relatives aux éléments suivants : la mise en œuvre de la CPL, l'objectif, le financement, le champ d'application de l'ordonnance, la composition, la procédure et le fonctionnement de cette CPL, la nécessité de maintenir une cohérence entre les avis de la CPL, la rétroactivité des effets du jugement qui fait droit à une révision du loyer, la protection du demandeur en cas de saisine de la CPL ou encore la régulation de la procédure judiciaire de l'action en révision et le cas de violation des exigences minimales de sécurité, salubrité et d'équipement minimal.

## PISTES DE RECOMMANDATIONS

D'après les informations communiquées à Brupartners, les arrêtés d'exécution de l'ordonnance du 28 octobre 2021 qui permettront l'entrée en vigueur de l'ensemble de cette dernière devraient être adoptés dans le courant de l'année 2023. Concrètement, le **Gouvernement prévoit l'adoption de 2 arrêtés** :

- Un arrêté relatif à la composition, l'organisation, le fonctionnement de la CPL, la rémunération de ses membres et l'entrée en vigueur des articles 8 à 13 de l'ordonnance ;
- Un arrêté déterminant la liste des défauts substantiels de qualité.

Pour Brupartners, il est souhaitable que l'ordonnance entre pleinement en vigueur au cours de la présente législature.

Pour assurer le bon fonctionnement de la CPL, l'avis d'initiative propose certaines

<sup>3</sup> Déclaration de politique régionale commune au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et au Collège réuni de la Commission communautaire commune 2019-2024 (DPR), p. 16.

<sup>4</sup> Plan d'Urgence Logement 2020-2024, Action 20, pp. 99-102.

<sup>5</sup> Ordonnance de la Région de Bruxelles-Capitale du 28 octobre 2021 visant à instaurer une commission paritaire locative et à lutter contre les loyers abusifs, M.B., 22 novembre 2021.

<sup>6</sup> Proposition d'ordonnance visant à instaurer une commission paritaire locative et à lutter contre les loyers abusifs, A-330/1-20/21, pp. 2-3.

listes pour la mise en œuvre de l'ordonnance et émet des suggestions relatives au contenu des arrêtés en question.



### Une instance de conciliation

En premier lieu, Brupartners rappelle que l'objectif déclaré de la CPL est d'instaurer une instance plus accessible qu'un tribunal pour juger du caractère éventuellement abusif des loyers, sans préjudice des compétences du juge de Paix dont l'intervention est toutefois censée rester postérieure. Il invite le Gouvernement à utiliser les arrêtés d'exécution pour privilégier le mécanisme de conciliation offert par la CPL.



### La composition, l'organisation et le fonctionnement de la CPL

La composition de la CPL est un enjeu majeur pour le bon fonctionnement de ce nouvel organe. Elle doit encore être arrêtée par le Gouvernement. Brupartners suggère de déjà **déterminer les conditions et les compétences requises pour pouvoir siéger au sein de la CPL**. Brupartners propose également que le Gouvernement se réserve le droit de refuser des candidatures dont le profil est manifestement incohérent avec les rôles attendus des membres de la CPL.

En termes d'organisation, Brupartners propose que la CPL fonctionne sur le même modèle que les tribunaux du travail. La CPL serait donc divisée en chambres. Dans chaque chambre, un Président (juriste de formation) serait accompagné d'un représentant des locataires et d'un représentant des propriétaires. Tous deux seraient désignés, pour chaque dossier, parmi un groupe de représentants des locataires et des propriétaires.

Enfin, Brupartners salue le fait que le Gouvernement prévoit la **création d'un Secrétariat pour la CPL**, hébergé au sein de l'Administration Bruxelles Logement. Brupartners estime capital que ce Secrétariat dispose des moyens humains et financiers suffisants pour assurer la bonne réception et l'instruction des dossiers soumis à la CPL. À l'estime de Brupartners, il s'agit d'une condition essentielle au bon fonctionnement de cette CPL.



### Considérations relatives à la grille des loyers

Brupartners considère que la grille indicative des loyers actualisée constitue un élément essentiel de la mise en place de la CPL. Il **demande donc au Gouvernement de bien être consulté sur tous les arrêtés modificatifs de la grille indicative des loyers**.



### Considérations relatives à l'élaboration d'une liste de défauts substantiels de qualité

L'avis d'initiative contient également une proposition de liste de défauts substantiels de qualité intrinsèques comprenant les éléments suivants (non-exhaustifs), à prendre en considération :

- Pièce dont la taille est située entre les standards et les minima des normes de salubrité ;
- Absence de salle réservée aux sanitaires ou d'une qualité significativement inférieure aux standards ;
- Equipements de cuisine extrêmement sommaires (exemple : seul l'évier est présent) ;
- Revêtements de sol, parois ou plafond structurellement délabrés ;
- Absence d'espaces récréatifs ;
- Luminosité d'une pièce inférieure aux normes de salubrité ;
- Absence partielle ou totale de système de chauffage ou de production d'eau chaude sanitaire ;
- Absence de systèmes de comptage individualisés : appartenant à SIBELGA pour l'électricité, à Hydrobru pour l'eau, ou d'un système reconnu pour le chauffage ;
- Absence d'ascenseur ou de parlophone si le bien est situé à l'étage ;
- PEB F ou G ;
- ...

Si vous souhaitez approfondir le sujet, nous vous invitons à consulter cet [avis d'initiative](#) sur le site Internet de Brupartners.





# Les Avis de Brupartners

Émis entre le 15 septembre 2022 et le 15 février 2023



## AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE - URBANISME

### A-2023-005-BRUPARTNERS

Avis concernant le projet de Règlement Régional d'Urbanisme.

### A-2023-016-BRUPARTNERS

Projet d'arrêté modifiant l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 26 septembre 2013 relatif à l'exercice des missions de rénovation urbaine de la Société de Développement pour la Région de Bruxelles-Capitale.

### A-2023-011-BRUPARTNERS

Avant-projet d'ordonnance établissant le régime juridique de la voirie.

## ÉCONOMIE

### A-2022-066-BRUPARTNERS

Avant-projet d'ordonnance portant assentiment à l'accord de coopération entre l'État fédéral, la Communauté flamande, la Région flamande, la Région wallonne, la Région de Bruxelles-Capitale, la Communauté française et la Communauté germanophone relative à

l'utilisation de la Facilité pour la Reprise et la Résilience.

### A-2022-072-BRUPARTNERS

Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale modifiant l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 30 avril 2020 de pouvoirs spéciaux n° 2020/010 concernant une mission déléguée à la S.A. Société Régionale d'Investissement de Bruxelles (SRIB) d'octroi de crédits aux entreprises bruxelloises et aux fournisseurs du secteur HORECA en raison de la crise sanitaire du COVID-19.

### A-2022-074-BRUPARTNERS

Avant-projet d'ordonnance relative à l'hébergement touristique.

### A-2022-078-BRUPARTNERS

Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale modifiant l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 11 octobre 2018 portant exécution de l'ordonnance du 3 mai 2018 relative aux aides pour le développement économique des entreprises.

### A-2022-079-BRUPARTNERS

Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale déterminant des mesures temporaires de réduction de la demande en gaz et en électricité et d'accès au statut de client protégé pour les ménages dans le cadre de la crise de l'énergie.

### A-2022-080-BRUPARTNERS

Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif à une aide en matière de coût de l'énergie aux entreprises touchées par les conséquences économiques directes et indirectes de l'agression de la Russie contre l'Ukraine.

### A-2022-086-BRUPARTNERS

Avant-projet d'ordonnance relative aux aides pour le développement et la transition économique des entreprises.

### A-2023-001-BRUPARTNERS

Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale établissant des mesures temporaires de protection de l'accès à l'énergie en faveur des petites et moyennes entreprises dans le cadre de la crise énergétique.

# Les Avis de Brupartners

Émis entre le 15 septembre 2022 et le 15 février 2023



## A-2023-002-BRUPARTNERS

Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif à une aide aux investissements et à la consultance pour les entreprises touchées par les conséquences économiques directes et indirectes de l'agression de la Russie contre l'Ukraine.

## ÉGALITÉ DES CHANCES - DIVERSITÉ - PAUVRETÉ

### A-2022-068-BRUPARTNERS

Plan régional de lutte contre le racisme 2022-2025.

### A-2022-070-BRUPARTNERS

Avis d'initiative relatif à la réforme des instruments de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations. Chantier 3: identité et rôles des opérateurs et nouveau modèle de gouvernance.

### A-2022-073-BRUPARTNERS

Rapport bisannuel 2020-2021 sur la Précarité, la Pauvreté et l'Exclusion sociale.

## EMPLOI

### A-2022-087-BRUPARTNERS

Avant-projet d'ordonnance modifiant la loi du 20 juillet 2001 visant à favoriser le développement de services et d'emplois de proximité.

## ÉNERGIE

### A-2022-061-BRUPARTNERS

Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale modifiant

l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 29 novembre 2012 fixant les quotas de certificats verts pour les années 2013 et suivantes.

### A-2022-069-BRUPARTNERS

Avis concernant des mesures réglementaires dans le cadre de la crise énergétique.

## ENVIRONNEMENT

### A-2022-059-BRUPARTNERS

Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale modifiant l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 19 mars 2015 réglant la composition et le fonctionnement du Comité d'experts des radiations non-ionisantes.

### A-2022-060-BRUPARTNERS

Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif à la lutte contre le bruit des avertisseurs sonores spéciaux.

### A-2022-062-BRUPARTNERS

- Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif aux modalités de collecte applicables aux producteurs ou détenteurs de déchets ménagers en Région de Bruxelles-Capitale.

- Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale modifiant l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 29 octobre 2011 déterminant les délégations de compétences au fonctionnaire dirigeant

et au fonctionnaire dirigeant adjoint de Bruxelles Propreté, Agence régionale pour la propreté.

- Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale fixant la tarification des prestations de l'Agence régionale pour la propreté applicable aux producteurs ou détenteurs de déchets ménagers en Région de Bruxelles-Capitale.

- Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif aux modalités d'intervention de l'Agence régionale pour la propreté comme autorité exclusive chargée de la fabrication et de la distribution des sacs et conteneurs de déchets présentés à la collecte.

- Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif au recouvrement des coûts exposés par l'Agence régionale pour la propreté dans le cadre de la gestion des déchets en cas d'infraction ou d'abandon.

### A-2022-067-BRUPARTNERS

Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif aux installations de réception portuaires pour le dépôt des déchets des navires.

### A-2022-075-BRUPARTNERS

Projet d'arrêté ministériel définissant la liste des indicateurs d'évaluation et de suivi et le contenu minimal du rapport d'évaluation circonstancié visé à l'article 9 de l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 1<sup>er</sup> juin 2022 portant exécution de

Consultez [ici](#) ces avis dans leur intégralité !



certaines mesures sociales prévues dans l'ordonnance du 20 octobre 2006 établissant un cadre pour la politique de l'eau.

#### A-2022-076-BRUPARTNERS

Avant-projet d'ordonnance portant modification de l'ordonnance du 20 octobre 2006 établissant un cadre pour la politique de l'eau en vue de la transposition de la directive (UE) 2020/2184 du Parlement européen et du Conseil du 16 décembre 2020 relative à la qualité des eaux destinées à la consommation.

#### A-2022-077-BRUPARTNERS

Projet d'Assemblée citoyenne pour le climat.

#### A-2022-081-BRUPARTNERS

Avant-projet d'ordonnance portant assentiment de l'accord de coopération du [\*] entre la Région de Bruxelles-Capitale et la Commission communautaire commune relatif à l'aide sociale aux ménages dans le cadre de la mise en œuvre de mesures sociales dans le secteur de l'eau.

#### A-2022-082-BRUPARTNERS

Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale déterminant les infractions en matière d'environnement et de bien-être animal pouvant faire l'objet d'une transaction administrative, le montant de la transaction ainsi que ses modalités de perception.

#### A-2022-084-BRUPARTNERS

Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale modifiant l'arrêté du 30 octobre 2009 relatif à certaines antennes émettrices d'ondes électromagnétiques et l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 4 mars 1999 fixant la liste des installations classées IB, IC, ID, II et III en exécution de l'article 4 de l'ordonnance du 5 juin 1997 relative aux permis d'environnement.

#### A-2023-004-BRUPARTNERS

Projet d'accord de coopération concernant le cadre de la Responsabilité Élargie des Producteurs pour certains flux de déchets et pour les déchets sauvages et portant modification de l'ordonnance du 12 décembre 1991 créant des fonds budgétaires.

#### A-2023-006-BRUPARTNERS

Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale modifiant l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles Capitale du 4 mars 1999 fixant la liste des installations de classe IB, IC, ID, II et III en exécution de l'article 4 de l'ordonnance du 5 juin 1997 relative aux permis d'environnement.

#### A-2023-008-BRUPARTNERS

Avis relatif à la Convention portant sur la procédure relative à la proposition tarifaire actualisée 2023-2026 par Vivaqua.

#### A-2023-013-BRUPARTNERS

Avant-projet d'ordonnance modifiant l'ordonnance du 2 mai 2013 portant le

Code Bruxellois de l'Air, du Climat et de la maîtrise de l'Énergie, en vue de mettre en œuvre la stratégie de rénovation du bâti.

#### A-2023-014-BRUPARTNERS

Avis concernant le projet de Plan air-climat-énergie.

#### A-2023-015-BRUPARTNERS

Avis conjoint inter-Conseils sur le Plan National Énergie Climat.

### EUROPE - INTERNATIONAL

#### A-2022-063-BRUPARTNERS

Avant-projet d'ordonnance portant assentiment à la Convention n°131 concernant la fixation des salaires minima, notamment en ce qui concerne les pays en voie de développement, adoptée par l'Organisation Internationale du Travail lors de sa 54<sup>ème</sup> session le 22 juin 1970.

#### A-2022-064-BRUPARTNERS

Avant-projet d'ordonnance portant assentiment à la Convention n°188 sur le travail dans la pêche, adoptée par la Conférence Internationale du Travail au cours de sa 96<sup>ème</sup> session à Genève le 14 juin 2007.

#### A-2022-065-BRUPARTNERS

Avant-projet d'ordonnance portant assentiment à la Convention n°190 sur la violence et le harcèlement dans le monde du travail, adoptée par l'Organisation internationale du travail lors de sa 108<sup>ème</sup> session le 21 juin 2019.

# Les Avis de Brupartners

Émis entre le 15 septembre 2022 et le 15 février 2023



## A-2023-007-BRUPARTNERS

- Avant-projet d'ordonnance portant assentiment à l'Accord entre le Royaume de Belgique et la République de Moldavie sur l'exercice d'activités à but lucratif par certains membres de la famille du personnel de missions diplomatiques et de postes consulaires.

- Avant-projet d'ordonnance portant assentiment à l'Accord entre le Royaume de Belgique et la République Dominicaine sur l'exercice d'activités à but lucratif par certains membres de la famille du personnel de missions diplomatiques et de postes consulaires.

- Avant-projet d'ordonnance portant assentiment à l'Accord entre le Royaume de Belgique et la République du Kosovo sur l'exercice des activités à but lucratif par certains membres de la famille du personnel de missions diplomatiques et de postes consulaires.

## A-2023-017-BRUPARTNERS

Avant-projet d'ordonnance portant assentiment à l'Accord entre le Royaume de Belgique et la République d'Ouganda sur l'exercice des activités à but lucratif par des membres de la famille du

personnel de missions diplomatiques et de postes consulaires sur base de réciprocité.

## FINANCES - FISCALITÉ - BUDGET

### A-2023-003-BRUPARTNERS

Avant-projet d'ordonnance adaptant la législation fiscale bruxelloise à la loi du 23 mars 2019 introduisant le Code des sociétés et des associations et portant des dispositions diverses ainsi qu'à la loi du 28 avril 2022 portant le livre 5 « Les obligations » du Code civil et abrogeant l'article 482 du Code des droits de succession.

## LOGEMENT

### A-2022-085-BRUPARTNERS

Avant-projet d'ordonnance portant modification du Code bruxellois du Logement en vue de mettre en place un droit de préférence pour les locataires d'un logement mis en vente.

### A-2023-012-BRUPARTNERS

Projet d'arrêté modifiant l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 31 mars 2022 relatif à l'octroi de primes à l'amélioration de l'habitat.

## MOBILITÉ

### A-2022-071-BRUPARTNERS

Avant-projet d'ordonnance instituant un cadre en matière de planification, de mise en œuvre et de suivi de la politique de mobilité et de sécurité routière.

### A-2022-083-BRUPARTNERS

Projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale portant exécution de l'ordonnance du 29 novembre 2018 relative au partage de modes de transports partagés en flotte libre constituant une alternative à la voiture.

## POUVOIRS PUBLICS - GOUVERNANCE

### A-2023-010-BRUPARTNERS

Avant-projet d'ordonnance portant modification de diverses dispositions en matière de fonctionnement interne d'Actiris.

## SOCIAL - SANTÉ

### A-2023-009-BRUPARTNERS

Avis d'initiative concernant le Baromètre social 2021.

## « Comment concilier espaces verts et vie dans la ville ? »

Avec Antoine de Borman



Antoine de Borman

**Antoine de Borman** est le Directeur général de perspective.brussels.

**Brupartners : Comment agir pour préserver la biodiversité en ville ?**

Antoine de Borman : Le premier élément, et le plus important à retenir, est que la protection de la biodiversité devrait avant tout s'analyser à l'échelle métropolitaine. Un des leviers les plus importants pour la protection de l'environnement est certainement d'éviter la périurbanisation et l'étalement urbain par un développement territorial de qualité, dans des zones qui intègrent les différentes fonctions urbaines (des commerces, des écoles, des crèches, etc.), bien desservies par les transports en commun. Il est donc indispensable de penser le développement de l'ensemble urbain comme une manière de préserver l'artificialisation des sols au-delà des limites de la ville.

*“ Lutter contre l'étalement urbain est le levier prioritaire pour préserver la biodiversité ”*

En ce qui concerne la biodiversité, l'Europe va renforcer les objectifs de préservation et de développement. Mais il est important de les adapter aux enjeux spécifiques. La biodiversité en

Région bruxelloise est celle d'une région urbanisée où le besoin en espaces verts au profit des habitants et usagers est essentiel. L'accès à des espaces verts est en effet un élément déterminant de la qualité de vie en ville.

Préserver la biodiversité et développer la ville ne sont heureusement pas des termes antinomiques. Au contraire, notre objectif doit être de réconcilier les deux. La protection de la biodiversité ne se joue pas uniquement au sein d'espaces naturels préservés des humains. Elle passe d'abord par l'adoption d'usages et de pratiques au sein de l'ensemble urbain - et au-delà. Les nouveaux immeubles, espaces publics et espaces verts doivent être l'occasion de promouvoir de nouvelles initiatives propices à la protection voire au développement de la biodiversité.

Ainsi, un parc public peut réserver des zones destinées en priorité au développement de la biodiversité et prévoir des aménagements qui la favorisent. Des nouveaux bâtiments peuvent prévoir de nouveaux refuges pour les insectes ou les oiseaux. Le traitement des eaux de pluie peut permettre de nouvelles mares où se forme la biodiversité, etc.

Le développement urbain permet également la connexion des zones d'intérêt entre elles. Les biotopes souffrent en effet de leur fragmentation. La notion de maillages verts, mais aussi bleus, est essentielle pour favoriser la présence de la biodiversité.

Enfin, la protection de la biodiversité passe bien entendu par de nombreuses actions qui dépassent le cadre du développement territorial, comme la suppression de l'usage de pesticides, biocides ou autres intrants qui déstabilisent l'équilibre écosystémique.

**Brupartners : En quoi la révision du PRAS (le Plan Régional d'Affectation du Sol) est-elle importante pour l'équilibre entre l'aménagement de la ville et la présence d'espaces verts ?**

Antoine de Borman : Le PRAS détermine les fonctions qui peuvent s'implanter sur chaque partie du territoire. Il encadre l'usage potentiel du sol à court, moyen et long termes. Il définit dans quelles zones on peut bâtir, ou pas, et quelles fonctions peuvent s'y trouver.

Le PRAS est un instrument essentiel de régulation du territoire. Il fixe les règles pour tous les projets de la Région et peut sur cette base protéger ou favoriser certaines fonctions. L'objectif est de favoriser un équilibre et une articulation entre les différentes fonctions de la ville : le logement, le commerce, les bureaux, les équipements publics... et les espaces verts. La révision du PRAS devra veiller à ce que la nature puisse s'intégrer à l'espace urbain et contribuer à répondre aux ambitions environnementales et climatiques.

*“ La révision du PRAS devra veiller à ce que la nature puisse s'intégrer à l'espace urbain et contribuer à répondre aux ambitions environnementales et climatiques. ”*

**Brupartners : Quels sont les coûts liés à la périurbanisation ?**

Antoine de Borman : Sous l'angle de la stratégie territoriale, la lutte contre l'étalement urbain et la périurbanisation est certainement le levier le plus important pour protéger l'environnement. L'impact de la périurbanisation peut être dévastateur pour la biodiversité en ce

## DÉBATS/WEBINAIRES

qu'il consomme d'importantes superficies d'espaces ouverts (zones agricoles mais également zones naturelles), et augmente les besoins en mobilité ou en énergie.

L'allongement des distances et la séparation des fonctions ont de multiples effets négatifs, dont, au-delà des impacts environnementaux, un **coût important pour les infrastructures collectives** (réseaux d'eau, d'électricité, de collecte des déchets, de transport en commun, etc.). La mobilité y est davantage orientée vers l'usage de véhicules individuels, comme le montre la différence frappante de motorisation entre les ménages bruxellois et ceux de la périphérie, et qui ne s'explique pas uniquement, loin de là, par des différences de revenus. Cette **intensité de l'usage automobile** mène à une **saturation du réseau** lors des heures de pointe, à une **segmentation des lieux**

**et des temps** qui réduit les interactions sociales, ou encore à une **incitation aux grands ensembles commerciaux** plutôt qu'aux commerces de proximité.

Enfin, la périurbanisation favorise un **habitat diffus, consommateur de ressources et moins efficient sur le plan énergétique**.

Répondre à cet enjeu dépasse les compétences de la Région bruxelloise, dès lors qu'il se développe essentiellement en dehors des limites administratives régionales. Ceci ne peut que convaincre davantage de la **pertinence de développer une stratégie territoriale au niveau métropolitain**. La responsabilité de la Région me semble donc surtout de développer une ville attractive, intense dans ses activités et ses relations sociales, qui s'intègre à un cadre aéré et convivial. L'intérêt que représente le fait d'habiter en ville pour

favoriser la qualité de vie sera ainsi mis en évidence. Cette qualité de vie ne doit pas être défendue en cherchant à concurrencer l'habitat périurbain par les mêmes arguments. Il s'agit au contraire de mettre en évidence ce qui constitue les avantages premiers de la vie urbaine. La proximité entre les différentes activités de la vie quotidienne en est l'élément le plus évident.

Enfin, préserver l'ensemble métropolitain de la périurbanisation permet également de **disposer d'une ceinture verte autour de Bruxelles** qui permet l'accès à tous à des espaces verts et naturels de qualité, même si celle-ci ne compense pas les inégalités d'accès à des espaces de nature entre les habitants.

*La présentation utilisée lors de ce Débat est disponible sur le [site Internet de Brupartners](#).*



## « Y aura-t-il assez de places dans les écoles bruxelloises en 2030 ? »

Avec Anne Dujardin



Anne Dujardin

**Anne Dujardin** est Collaboratrice au Service École de perspective.brussels et co-auteur du focus n°48 de l'Institut bruxellois de Statistique et d'Analyse (IBSA) intitulé « Y aura-t-il assez de places dans les écoles bruxelloises en 2030 ? ».

**Brupartners : Quelle est la proportion d'élèves « entrants » et « sortants » en Région bruxelloise et quel est leur nombre par niveau d'enseignement ?**

**Anne Dujardin :** D'après les chiffres publiés par l'IBSA, la population scolarisée en Région bruxelloise s'élevait à près de 260.000 élèves au cours de l'année scolaire 2019-2020. Elle se compose d'enfants résidant à Bruxelles, qui représentent 86 % des élèves scolarisés dans les écoles

bruxelloises, et d'élèves dits « entrants » ou « navetteurs », qui habitent en dehors de la Région et font la navette depuis la Région flamande ou la Région wallonne pour poursuivre leur scolarité dans une école bruxelloise.

Le nombre d'élèves « entrants » s'élevait à près de 35.000 en 2019-2020, tous niveaux confondus, soit 14 % des élèves scolarisés en Région bruxelloise. Parmi eux, 4.744 étaient inscrits en maternel, 10.988 en primaire et 19.196 en secondaire (voir graphique ci-dessous).

Les élèves « sortants » font quant à eux le chemin inverse : ils résident en Région bruxelloise mais quittent le territoire régional pour se scolariser. Ces élèves sont moins nombreux que les élèves « entrants » : ils étaient 8.726 tous niveaux confondus en 2019-2020.

**Brupartners : Pour pouvoir accueillir les nouveaux élèves qui arriveront en secondaire d'ici 2030, 10.000 places supplémentaires sont nécessaires entre 2020 et 2025 dans les écoles bruxelloises. Quelles sont les difficultés rencontrées dans la création de ces places ?**

**Anne Dujardin :** Le nombre d'élèves scolarisés dans le secondaire en Région bruxelloise est en augmentation constante depuis une dizaine d'années. D'après les dernières projections de population scolaire de l'IBSA, le nombre d'élèves dans les écoles secondaires bruxelloises devrait continuer à augmenter fortement dans les années à venir, avec 10.000 élèves supplémentaires (+10 %) entre les années scolaires 2019-2020 et 2024-2025

(voir tableau ci-après)<sup>1</sup>. Il s'agit d'une conséquence du boom démographique de 2007-2012 et de la hausse des naissances qui l'a accompagné. Cette cohorte d'enfants a d'abord traversé les niveaux maternel et primaire et arrive désormais dans le niveau secondaire.

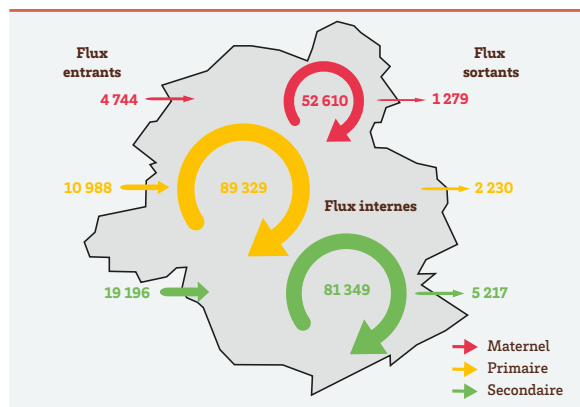
Dans le cadre du Programme bruxellois pour l'enseignement de la Stratégie GO4Brussels 2030, le Service École de perspective.brussels a été chargé d'élaborer un monitoring de l'offre scolaire. Il s'agit d'un outil de suivi des programmations de nouvelles places depuis 2010 dans l'enseignement fondamental (maternel et primaire) et secondaire en Région de Bruxelles-Capitale.

Selon le monitoring de l'offre scolaire, les créations de places programmées devraient permettre de rencontrer globalement les besoins dans le fondamental et le secondaire en Région bruxelloise d'ici 2030.

“ Il semble nécessaire d'anticiper la création de nouvelles places dans le 1<sup>er</sup> degré de l'enseignement secondaire pour les prochaines rentrées scolaires et ce, pour pouvoir répondre rapidement au besoin de places dans les écoles secondaires bruxelloises. ”

La situation demeure toutefois préoccupante dans le secondaire. En effet, la Région bruxelloise fait face à un manque de places à court terme dans l'enseignement secondaire, en raison de nombreux reports d'ouverture de projets d'infrastructure scolaire. Ces reports font suite à des difficultés dans la gestion des marchés publics, à des problèmes rencontrés dans l'obtention du permis d'urbanisme, à des contraintes techniques et/ou financières, ou encore à des retards dans les chantiers.

### ① NOMBRE D'ÉLÈVES RÉSIDANT ET/OU SCOLARISÉS EN RÉGION BRUXELLOISE PAR FLUX ET NIVEAU SCOLAIRE EN 2019-2020



Source : Communauté française, Communauté flamande, calculs IBSA

<sup>1</sup> En 2024-2025, près de 110.000 élèves devraient ainsi être scolarisés dans l'enseignement secondaire bruxellois ; leur nombre devrait ensuite légèrement diminuer pour atteindre les 107.000 élèves en 2029-2030 (soit toujours 7.000 élèves de plus qu'en 2019-2020).

## 5 ÉVOLUTION DU NOMBRE D'ÉLÈVES SCOLARISÉS EN RÉGION BRUXELLOISE EN 2019-2020 (OBSERVATIONS), 2024-2025 ET 2029-2030 (PROJECTIONS), PAR NIVEAU D'ENSEIGNEMENT<sup>4</sup>

	2019-2020 (observation)	2024-2025 (projection)	évolution absolue et relative (24-25 - 19-20)	2029-2030 (projection)	évolution absolue et relative (29-30 - 19-20)
Maternel	57 354	52 434	-4 920 (-9 %)	52 134	-5 220 (-9 %)
Primaire	100 317	97 637	-2 680 (-3 %)	90 615	-9 702 (-10 %)
Secondaire	100 545	110 236	9 691 (+10 %)	107 832	7 287 (+7 %)

©IBSA – Focus n°48

Des tensions s'observent notamment depuis plusieurs années au travers des procédures d'inscription en 1<sup>ère</sup> secondaire dans les écoles bruxelloises, en particulier dans le nord-ouest du territoire régional.

Dans ce contexte, il semble nécessaire d'anticiper la création de nouvelles places dans le 1<sup>er</sup> degré<sup>2</sup> de l'enseignement secondaire pour les prochaines rentrées scolaires et ce, pour pouvoir répondre rapidement au besoin de places dans les écoles secondaires bruxelloises. Les Communautés flamande et française financent ces créations de places via différents outils.

**Brupartners : Quels projets de création de places scolaires avez-vous soutenus ? Citez quelques exemples.**

**Anne Dujardin :** Les missions du Service École de [perspective.brussels](#) s'inscrivent dans les compétences régionales et dans le respect des compétences communautaires (l'enseignement relevant de la compétence des Communautés). Via sa mission de facilitation des projets de création de places scolaires et d'amélioration de la qualité des équipements scolaires, le Service École accompagne, dans la réalisation

de son projet en Région bruxelloise, tout porteur de projet d'infrastructure scolaire qui lui en fait la demande. Ce soutien peut intervenir dès le début du projet et ce, jusqu'à la réalisation effective de celui-ci. Nous proposons par exemple une aide à la recherche d'un lieu, un accompagnement dans la procédure d'obtention des autorisations urbanistiques et environnementales ou encore un soutien dans le lancement de marchés publics d'auteurs de projets et de travaux.

Ce fut le cas notamment pour les deux écoles secondaires francophones du Pouvoir Organisateur Pluriel qui ont ouvert progressivement leurs portes dès septembre 2017 à Molenbeek-Saint-Jean et qui accueillent chacune environ 750 élèves aujourd'hui. De même, le Service École apporte actuellement son soutien à un projet de création d'une nouvelle école secondaire néerlandophone, toujours à Molenbeek-Saint-Jean. Elle devrait ouvrir à la prochaine rentrée scolaire, avec une capacité totale de 860 élèves. Il s'agit dans les trois cas de la reconversion de bâtiments ayant eu une autre affectation auparavant (à savoir d'anciens immeubles de bureaux et une ancienne brasserie). La reconversion de bâtiments est une des solutions à encourager dans le contexte bruxellois, vu le coût élevé du foncier et le peu de terrains encore disponibles. Les établissements scolaires mentionnés ici bénéficient par ailleurs d'une bonne accessibilité en transports en commun qui est intéressante pour les

élèves du secondaire, dont la mobilité est plus grande.

**Brupartners : Qu'est-ce que la « Toolbox École » ?**

**Anne Dujardin :** La « Toolbox École », accessible via le site Internet [Beecole.brussels](#), est un outil transversal en ligne développé par le Service École de perspective.brussels. Elle rassemble une série d'informations utiles à la réalisation d'un projet d'infrastructure scolaire. Cette boîte à outils met à disposition des porteurs de projets des conseils pour les aider à mener à bien

“ La reconversion de bâtiments est une des solutions à encourager dans le contexte bruxellois, vu le coût élevé du foncier et le peu de terrains encore disponibles. ”

leur projet, qu'il s'agisse de construire, d'agrandir ou de rénover une école en Région bruxelloise.

On y trouve des informations concernant les besoins en création de places scolaires dans l'enseignement fondamental et secondaire sur le territoire régional, les réglementations bruxelloises s'appliquant aux projets d'infrastructure scolaire, les recommandations régionales pour garantir la qualité des équipements scolaires, les financements disponibles et la fiscalité applicable aux écoles bruxelloises.

Beecole.brussels permet également de disposer d'informations sur les autres missions du Service École : le [Contrat École](#) et l'[accrochage scolaire](#).

La présentation utilisée lors de ce Débat est disponible sur le [site Internet de Brupartners](#).



© J. Ortegat

<sup>2</sup> Le 1<sup>er</sup> degré correspond actuellement aux 1<sup>ère</sup> et 2<sup>e</sup> années de l'enseignement secondaire.



## Remise du 1<sup>er</sup> rapport du Comité d'Experts Climat bruxellois



Depuis juin 2022, l'équipe administrative du Conseil de l'Environnement se charge du secrétariat du Comité d'Experts Climat bruxellois.

Si le Comité est, depuis, installé, 2023 sera une année charnière pour les membres-experts qui le composent puisqu'ils rendront, pour la 1<sup>ère</sup> fois, leur rapport évaluant l'apport des politiques publiques régionales aux objectifs climatiques à moyen et long termes.

Celui-ci a été envoyé au Gouvernement et au Parlement de la Région bruxelloise le 31 mars dernier et sera publié courant avril. Chaque année, ce rapport sera également discuté au Parlement lors du Jour du Climat, le 15 juin.

Plus d'informations sur le [site Internet](#) de Brupartners.

## Les OIP modernisent leur identité et Internet

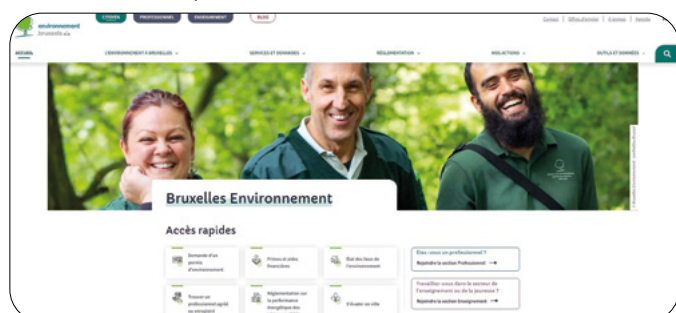
Ces derniers mois, plusieurs Organismes d'Intérêt Public (OIP) ont procédé à une modernisation de leur identité visuelle tandis que d'autres en ont profité pour refondre leur site Internet. De quoi rafraîchir l'image des administrations publiques bruxelloises !

À l'automne 2022, Bruxelles Prévention et Sécurité devenait [safe.brussels](#). Un changement de nom accompagné d'un nouveau logo.



©safe.brussels

Au même moment, Bruxelles Environnement dévoilait son [nouveau site Internet](#), entièrement refondu pour encore plus de clarté et de rapidité d'accès à l'information.



©Bruxelles Environnement

Quant au Port de Bruxelles, il a, lui aussi, récemment renouvelé son [site Internet](#). En 2023, le Port célèbre ses 30 ans d'existence. À cette occasion, celui-ci s'est doté d'un nouveau logo temporaire.



©Le Port de Bruxelles

Enfin, dernier changement et pas des moindres : en février dernier, le CIRB (Centre d'Informatique pour la Région bruxelloise) est devenu [paradigm.brussels](#). Un changement de nom et de logo pour accompagner une transition majeure pour l'OIP, qui endosse officiellement le rôle d'orchestrateur des services IT pour l'ensemble de l'écosystème public régional bruxellois.



©paradigm.brussels

## Article - Conséquences en matière d'allocations familiales de certains événements familiaux

Paul Palsterman, ancien Président et membre de Brupartners, ainsi que du Comité de gestion d'Iriscare, est déjà l'auteur d'un ouvrage juridique sur les allocations familiales bruxelloises<sup>1</sup>. Il vient de rédiger un article, publié par une revue spécialisée en droit familial, concernant les conséquences d'un changement de domicile de l'enfant<sup>2</sup>, en matière d'allocations familiales.

Depuis la communautarisation des allocations familiales, le transfert du domicile de l'enfant dans une autre région linguistique entraîne l'application d'un autre régime d'allocations familiales. Cela peut occasionner des surprises par rapport au montant des allocations familiales octroyées, spécialement en cas de déplacements « de » et « vers » Bruxelles.

Il s'interroge également sur la constitutionnalité de la règle qui

refuse les allocations familiales aux enfants en séjour précaire en Belgique.

Dans sa conclusion, l'auteur répète la thèse déjà formulée dans plusieurs de ses publications : la communautarisation des allocations familiales est une aberration. Les quelques améliorations adoptées par les entités auraient pu aussi bien, et mieux, être introduites au niveau fédéral. Ce qui ne l'empêche pas de penser que, dans le cadre imposé, Bruxelles n'a pas trop mal tiré son épingle du jeu.

*Paul Palsterman, Conséquences en matière d'allocations familiales de certains événements familiaux, Forum de droit familial, 2022-5, décembre 2022, p. 193 à 202.*

## Article - Exnovation : imaginer autrement les transitions durables à Bruxelles

En 2019, les membres du Conseil d'Administration de Brupartners ont décidé de « parrainer » le projet de recherche commun VUB/ULB *Exnovation : penser et enclencher l'autre face des transitions durables à Bruxelles*, dans le cadre de l'appel à projets *Governance of the future* d'Innoviris.

« L'exnovation » désigne les processus de déstabilisation, déclin et abandon des industries, technologies et pratiques à forte intensité carbone et/ou soulevant d'autres problèmes systémiques de durabilité (environnementaux,

socioéconomiques, urbanistiques, etc.).

Ce parrainage consistait notamment en un échange entre les membres de Brupartners et les porteurs du projet. Les résultats de la recherche ont, entre autres, abouti à un article publié au sein de la revue Brussels Studies : « [Exnovation : imaginer autrement les transitions durables à Bruxelles](#) ».

Pour plus d'informations sur le concept d'« exnovation », rendez-vous sur le site [exnovation.brussels](http://exnovation.brussels).



©Anthémis



©Brussels Studies

Avril 2023 – n°40

Publication périodique de Brupartners

### BRUPARTNERS

Boulevard Bischoffsheim 26  
1000 Bruxelles  
02/205.68.68  
[www.brupartners.brussels](http://www.brupartners.brussels)  
[brupartners@brupartners.brussels](mailto:brupartners@brupartners.brussels)

### ÉDITEUR RESPONSABLE :

Caroline Vinckenbosch

### MISE EN PAGE :

Idealogy – Schaerbeek

### ILLUSTRATIONS :

Couverture | Shutterstock  
Dossier | Pixabay, Shutterstock, Tryangle  
Focus | Shutterstock  
Débats/Webinaires | J. Ortegat, IBSA, perspective.brussels, Shutterstock  
Brèves | Bruxelles Environnement, paradigm.brussels, port.brussels, safe.brussels  
Publications | Anthémis, Brussels Studies

### COMITÉ DE RÉDACTION :

Edito | Jan De Brabanter, Coralie Waeyenbergh  
Actualités | Siham Chaouch, Coralie Waeyenbergh  
Dossier | Siham Chaouch, Coralie Waeyenbergh  
Focus | François Catteau  
Les Avis de Brupartners, Débats/ Webinaires, Brèves et Publications | Siham Chaouch, Coralie Waeyenbergh  
Traduction | Rik Duynslager, Eric Vanderheyden

### REMERCIEMENTS :

Antoine de Borman et Anne Dujardin pour les interviews accordées.

<sup>1</sup> Les allocations familiales bruxelloises, Anthémis, Limal 2020, 87 p.

<sup>2</sup> Dans le cadre d'un déménagement ou d'une recomposition de la famille.