

# Note de principe sur la démarche qualité de vie au travail



en collaboration avec

# Table des matières

<b>1. Contexte</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Cadre Qualité de Vie au Travail (QVT)</b> .....	<b>3</b>
2.1 Les principes de QVT .....	3
2.2 Enjeux de la QVT .....	4
2.3 Les stratégies de la QVT .....	5
<b>3. Les étapes de la démarche QVT</b> .....	<b>6</b>
3.1 Cadrage : conception et pilotage .....	6
3.2 Etat des lieux .....	6
3.3 Expérimentation .....	7
3.4 Pérennisation et déploiement .....	7
<b>4. Promotion de la démarche QVT au sein de l'administration régionale bruxelloise.</b>	<b>7</b>
<b>5. Etat d'avancement des actions</b> .....	<b>9</b>
<b>6. Annexes</b> .....	<b>11</b>
Annexe 1 : Fiche QVT du plan d'action télétravail .....	11
Annexe 2 : Sources .....	16

## 1. Contexte

En Belgique, la prise en compte de **la politique de bien-être au travail** s'est peu à peu développée depuis les années 90. La notion de bien-être apparaît avec la loi de 4 août 1996. Celle-ci est modifiée en 2014 par la loi relative à la prévention des risques psychosociaux. Depuis quelques années, nous voyons apparaître une nouvelle approche cherchant à concilier « humanisme » et « efficacité » en mettant en évidence la notion de bonheur au travail. Elle part du postulat mais aussi du constat que des agents heureux dans leur travail offrent une meilleure qualité de service. La crise sanitaire due au Covid 19 a également davantage souligné le besoin de se recentrer sur une vision plus humaine et qualitative du fonctionnement de nos organisations.

La fonction publique régionale bruxelloise est également marquée par ces évolutions. L'enquête globale réalisée en 2020<sup>1</sup> dans le cadre du projet régional télétravail pour mesurer l'impact du télétravail dans le contexte de la crise covid, a fait ressortir le risque de dégradation de la qualité des échanges professionnels et de l'esprit d'équipe, affectés négativement par l'augmentation du télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises durant cette crise.

En effet, le développement de nouveaux modes de travail et de nouvelles formes d'organisation du travail (NWOW) implique un changement culturel profond et nécessite un accompagnement du processus de transformation.

C'est pourquoi, à la suite de cette enquête et dans le cadre du projet régional télétravail, talent.brussels a proposé de promouvoir la démarche « **Qualité de vie au travail** » (QVT) au sein de la fonction publique régionale bruxelloise<sup>2</sup>.

**Dans le plan d'action télétravail validé par le Gouvernement en juillet 2021, il est demandé à talent.brussels de promouvoir la démarche QVT au sein de la fonction publique régionale bruxelloise.**

Cette note de principe sur la QVT vise à présenter un premier cadre qui répond à **l'objectif OO.4.3. de la lettre d'orientation 2021 de talent.brussels "Développer des outils, accompagnements et bases réglementaires pour aider les organisations régionales à encourager le télétravail et le NWOW"**.

Cet objectif découle des engagements du Gouvernement dans **sa Déclaration de politique générale de juillet 2019** qui concerne la modernisation de la fonction publique régionale, de manière à renforcer l'efficacité des services publics et la qualité de vie au travail. Ceci comprend entre autres :

- Réunir les conditions pour garantir le bien-être des agents de la Fonction publique, gage d'efficacité des services publics, notamment par la mise sur pied d'un management davantage participatif, par l'aménagement

<sup>1</sup> « Enquête relative au télétravail au sein des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale, rapport final », Idea Consult, décembre 2020

<sup>2</sup> « Plan d'action télétravail 2021 », talent.brussels ; plan validé par le GRBC le 07/2021 et rédigé sous la coordination de la Direction Stratégie et Organisation en collaboration avec les partenaires : Actiris, Bruxelles Environnement, Bruxelles Fiscalité, safe.brussels, Bruxelles-Propreté, Brupartners, CIRB, citydev.brussels, hub.brussels, Innoviris, Perspective.brussels, Port de Bruxelles, Hydria, SLRB, SPRB, urban.brussels, visit.brussels

d'espaces de travail agréables, par le renforcement des dispositifs de formation, par la facilitation de la mobilité (intra-administration, intrarégionale et inter-entité), par la promotion du télétravail et par l'aménagement du temps de travail ;

- Faire de l'aménagement des lieux de travail une opportunité de transformation réussie vers une administration moderne et durable, permettant de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail et projets innovants et de mieux répondre aux besoins des agents.

Plus spécifiquement, **l'objectif de la note vise à fournir une description de la démarche « Qualité de vie au travail »** (définition, principes, méthode...) à promouvoir au sein des SPR et organismes publics régionaux bruxellois qui participent au plan d'action télétravail.

Cela permet de répondre à la demande des partenaires régionaux de disposer d'un texte explicatif sur la démarche à adopter, adaptée au contexte bruxellois, tenant compte notamment de contraintes spécifiques, réglementaires ou autres. Le texte validé, par le ministre de la fonction publique et/ou le GRBC, servira de base au développement du matériel d'information et de formation.

## 2. Cadre Qualité de Vie au Travail (QVT)

Pour proposer un cadre global au développement de la QVT, nous nous sommes entre autre inspirés de la démarche QVT qui s'est popularisée en France à partir de 2010 et qui a été inscrite juridiquement dans le cadre des négociations entre partenaires sociaux. Cette théorie trouve son origine dans la littérature anglo-saxonne sur la "qualité de la vie professionnelle" des années 1970<sup>3</sup>. La méthode française QVT est proche de la méthode et de la vision que nous souhaitons développer pour la région bruxelloise en raison de son alignement avec la vision de l'approche systémique.

La QVT est définie comme suit :

"Un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture et de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué."

**La QVT implique de penser le travail avec ceux qui le réalisent pour "faire du bon travail dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation ».**

### 2.1 Les principes de QVT

La QVT n'est pas un nouveau sujet autonome à traiter ni une nouvelle thématique se surajoutant à celles déjà en cours de mise en œuvre (ex : prévention des risques psychosociaux). La plus-value de cette démarche est qu'elle renforce les éléments déjà

---

<sup>3</sup> Koppes Bryan, L. (2020). Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology. Routledge. Chapitre 14: The Evolution of Worker Well-Being and Work-Life Issues  
By Leslie B. Hammer, Jacquelyn M. Brady.

existants liés à l'amélioration de la qualité du travail en étant basée sur des techniques d'intelligence collective. Elle constitue un changement voire une rupture dans la représentation du travail, qui se veut désormais plus un espace de ressources et de co-construction que de risques. En ce sens, le QVT devient un levier essentiel de la performance au travail.

Ce nouveau cadre d'action positive et collective permet de piloter une organisation publique de façon plus cohérente et plus en lien avec le travail des agents car elle s'appuie sur des situations concrètes de travail et la participation des agents. Cela permet de déterminer de façon collective et partagée des aspects particuliers de travail et de s'engager sur des thématiques particulières.

**Les champs d'action**<sup>4</sup> autour desquels l'approche QVT peut être utilisée sont :

- Le contenu du travail ;
- La santé au travail ;
- Les compétences, les parcours professionnels ;
- L'égalité professionnelle ;
- Le management, l'engagement ;
- Les relations au travail, le climat social.

**Les principes de la démarche sont les suivants :**

- **Mener des expériences pilotes :** expérimenter et évaluer avant de généraliser/pérenniser ; favoriser l'apprentissage collectif et la gestion collective des incertitudes en situation de changement ;
- **Adopter une approche « systémique »** pour décloisonner le système d'acteurs et d'action (discuter, penser et faire ensemble) ;
- **Valoriser et articuler le dialogue social** (avec les représentants du personnel) et **le dialogue professionnel** pour trouver des solutions concrètes et aider aux décisions ;
- **Respecter un principe de subsidiarité** (action et décision au plus près des acteurs concernés : salariés, managers, clients, etc.) ;
- **Promouvoir des modes de management innovants et humanistes**<sup>5</sup>

## 2.2 Enjeux de la QVT

L'approche QVT cherche à apporter des réponses aux enjeux actuels qui :

- **Influencent l'employé.e :**
  - Motivation et besoin de d'autonomie et de sens au travail<sup>6</sup> ;
  - Soutien de la direction et gestion plus participative ;

---

<sup>4</sup> "Guide de la Qualité de vie au travail, Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT, outils de la GRH", Ministère de l'Action et des Comptes publics, Les collections de la DGAFP (Direction générale de l'Administration de la Fonction publique, édition 2019 (France).

<sup>5</sup> Exemples : le Lean management; le management serviteur ; le neuromanagement ; le management par l'intention. Larabi S., Longuépée L., Harnist J., Boutan E. ; 2020. Pour une fonction publique heureuse. La Fabrique Spinoza.

<sup>6</sup> Lié à la théorie de l'autodétermination de Deci&Ryan 2002

- Opportunités de carrière et développement des compétences jusqu'à l'âge légal de la retraite ;
  - Engagement et satisfaction au travail ;
  - Impact positif sur la santé et un mode de vie sain.
  - Amélioration de la performance
- **Influencent l'organisation :**
    - Assurer la qualité du service au public ;
    - Assurer l'efficacité et l'efficacité en trouvant un équilibre entre le coût et la qualité du travail ;
    - Réduire le roulement, l'absentéisme et le présentéisme ;
    - La marque employeur.
  - **Influencent la société :**
    - Taux de participation et d'emploi élevé ;
    - Une société inclusive où la diversité de la population se reflète dans celle du personnel ;
    - Impact de la qualité de service sur la société.

### 2.3 Les stratégies de la QVT

On peut observer deux grandes stratégies dans les politiques de Qualité de Vie au Travail :

Premièrement, le développement d'un style managérial qui vise à donner plus d'autonomie et de flexibilité dans le travail, qui promeut la concertation, qui s'intéresse à l'ambiance et aux conditions de travail. Pour promouvoir le bien-être et la performance, il est nécessaire avant tout de permettre aux collaborateurs et collaboratrices de pouvoir réaliser leur travail correctement. Des styles de management plus participatifs favorisant une qualité de relation et de dialogue, la confiance et l'autonomie sont préconisés.

Deuxièmement, une politique de communication vis-à-vis de l'extérieur de l'organisation, et notamment des talents que l'organisation veut attirer en donnant une image positive de la qualité des conditions de vie au travail et des possibilités d'épanouissement professionnel.

L'épanouissement professionnel est, en effet, devenu un sujet majeur dans la prise en compte de la qualité de vie des collaborateurs et collaboratrices. Ce changement n'est pas uniquement d  à des nouvelles attentes personnelles de la part de travailleurs-euses mais aussi à la mondialisation, à un accroissement de la concurrence et au développement des nouvelles technologies. Notons aussi que la prise en compte de la responsabilité sociétale de l'entreprise s'invite également dans cette approche.

Ceci pose la question de la fidélisation des membres du personnel d'une organisation et du lien avec l'orientation client ; la perte d'expertise pouvant entraîner des conséquences sur la qualité du service délivré et le niveau de satisfaction des client.e.s. Toutefois, si dans le cadre de la politique d'employer branding, les solutions et offres de services pour

améliorer la qualité de vie au travail se diversifient<sup>7</sup> il convient de ne pas perdre de vue que la QVT doit avant tout s'attacher au **sens, au contenu et aux conditions de réalisation du travail**. Quelques cours de sports au travail ou l'organisation de team-buildings ne suffiront probablement pas pour maintenir l'engagement, la motivation et la performance d'un collaborateur ou d'une collaboratrice qui vit une perte de sens dans son travail, qui ne dispose pas des moyens adéquats pour réaliser sa mission ou qui ne se sent pas reconnu.e par sa hiérarchie.

Ces stratégies de la QVT visent ainsi à nouer ensemble **3 ambitions** :

- Une **approche des conditions de travail plus globale** (incluant les conditions d'emploi, et la question de l'efficacité) qui est **moins centrée sur la notion de « risque »**.
- Le **développement des capacités d'expression** sur le contenu et les conditions du travail (enjeu du participatif) et **des capacités d'action** (rôle accru du management, dialogue social).
- Une **approche des transformations des organisations** visant à intégrer dans les conduites de projets, les questions de conditions de travail plus en amont et de manière plus concertée.

### 3. Les étapes de la démarche QVT

La démarche QVT au sein d'une organisation est similaire à la gestion de plans d'action ou de projets basés sur le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) ou cycle d'amélioration continue, le plan original ayant souvent été élaboré suite à un diagnostic : Une approche possible est décrite ci-dessous :

- Une première étape de cadrage
- Une deuxième étape d'état de lieux
- Une troisième étape d'expérimentation
- Une quatrième étape de pérennisation

#### 3.1 Cadrage : conception et pilotage

Il s'agit de sensibiliser à la problématique, d'identifier les enjeux et de mettre en place un système d'actions (acteurs, rôles et responsabilités, délégations, ressources...). La démarche requiert un soutien fort de la haute direction avec un engagement de concrétiser des actions et, idéalement, une négociation ou un avis des organisations syndicales.

#### 3.2 Etat des lieux

Quelles que soient les techniques d'investigation choisies (enquête, indicateurs RH, inventaire de pratiques, etc.), le diagnostic devra être coconstruit, partagé avec

---

<sup>7</sup> Exemples : prise en charge de formalités administratives, juridiques ou familiales, solutions de parentalité, apporter un soutien temporairement d'assistance matérielle et/ou morale permettant de surmonter des difficultés tant dans leur vie professionnelle que dans leur vie privée, arrêter de fumer, dépistages médicaux, etc.

l'ensemble des acteurs concernés et formalisé. Il permettra de dégager des axes d'expérimentation.

Cette étape requiert donc un pilotage dynamique et une conduite du dialogue au sein de groupe(s) de travail. Il s'agit, en effet, de parler du travail réel (non le travail prescrit)<sup>8</sup> et de faire remonter des problématiques (objectiver la charge de travail, analyser les pratiques de management, etc.). Les problématiques QVT prioritaires sont donc identifiées de manière collective. L'analyse est approfondie (entretiens, observation, etc.).

Pour ce faire, il existe divers outils de diagnostic. Par exemple, le [CAF](#) (cadre d'auto-évaluation de la fonction publique).

Le choix des expérimentations peut s'appuyer sur:

- les projets en cours ou qui vont démarrer liés à la QVT ;
- les résultats de la phase de diagnostic (pistes d'amélioration) ;
- les projets d'initiatives locales identifiés (ex : tel service voudrait tester une nouvelle pratique ou un nouvel outil) .

### 3.3 Expérimentation

Chaque organisation met en place si elle le souhaite un comité QVT qui définit et prépare l'expérimentation (expérience-pilote). Un groupe de travail est alors mis en place pour concevoir/tester le nouveau fonctionnement (règles de fonctionnement, outils et méthodes, mise en œuvre, évaluation, ajustements).

### 3.4 Pérennisation et déploiement

Après un bilan global, il est ensuite possible de généraliser/diffuser les bonnes pratiques. Mais un principe de réversibilité doit être possible si l'expérimentation n'est pas concluante.

Le « [Guide de la Qualité de vie au travail<sup>9</sup>](#) » de l'ANACT, par exemple, détaille des méthodes et outils qui peuvent être mobilisés à chaque étape de la démarche.

## 4. Promotion de la démarche QVT au sein de l'administration régionale bruxelloise

En Belgique, la [Loi sur le Bien-être et le Codex](#) constituent la base à partir de laquelle sont prises les décisions d'application de la politique en matière de bien-être au travail. Cette législation a une approche axée sur la prévention des risques psychosociaux au travail liés à l'organisation du travail, au contenu du travail, aux conditions d'emploi, aux conditions de travail et aux relations interpersonnelles au travail. L'accent est principalement mis sur les mesures nécessaires à prendre par l'employeur pour prévenir les dommages résultant de ces risques ou pour limiter ces dommages. De son côté, la [Loi sur le Travail faisable et maniable du 5 mars 2017](#) propose des améliorations des

---

<sup>8</sup> Le travail prescrit c'est l'ensemble des objectifs, tâches et comportements attendus nécessaires pour répondre aux besoins de l'organisation ; le plus souvent formalisés dans les descriptions de fonction. Or le travail réel est ce qu'un individu va réellement réaliser au quotidien en dépit du travail prescrit.

<sup>9</sup> [Le-guide-complet-2021-de-la-QVT.pdf \(ateliersdurables.com\)](#)

conditions de travail en offrant aux employés une meilleure gestion de leur temps de travail et l'augmentation de leur autonomie avec l'organisation. En Flandre, les partenaires sociaux flamands et le gouvernement flamand se sont engagés à créer davantage d'emplois de qualité avec le Toekomstpact voor Vlaanderen (Pacte 2020), et la Stichting Innovatie & Arbeid (Fondation Innovation et travail) a été chargée de fournir une image quantitative par le biais d'un monitoring du travail soutenable ([werkbaarheidsmonitoring](#)) en région flamande.

En tant que démarche, la QVT peut tout à fait s'adapter au contexte des services et organismes publics bruxellois. Il est cependant nécessaire de tenir compte des spécificités de la fonction publique régionale bruxelloise telles que des réglementations en vigueur (Code du bien-être au travail, statut de la fonction publique, loi et réglementation du travail, ordonnance diversité dans la fonction publique, OOBCC...).

Les membres du groupe de travail régional ont marqué leur accord sur la proposition de développer au sein de nos institutions une démarche globale de qualité de vie au travail dans le cadre du développement du pôle d'expertise Future Of Work. Cette proposition s'envisage dans une perspective systémique en adoptant une approche transversale des problèmes et des solutions. Chaque objectif concourt à la réalisation d'une politique de développement du personnel cohérente au bénéfice d'une gestion efficiente et durable des organisations et de la qualité des services qu'elles rendent. Ces deux objectifs transversaux font partie de ceux fixés aux mandataires des SPR et OIP Bruxellois. **Ceci implique que les domaines sont plus larges que ceux couramment présents dans les plans d'actions de prévention globaux et annuels.**

La démarche Qualité de Vie au Travail au sein des organisations publiques bruxelloises souhaite développer **une approche systémique** du bien-être au travail au sens large en cherchant à développer une intégration des stratégies de gestion de l'organisation et du développement du personnel ainsi que de l'égalité professionnelle. Elle s'appuie sur une **approche interdisciplinaire** qui tient compte des avancées scientifiques dans différents domaines des sciences humaines et de la santé et vise à **faire collaborer ensemble les acteurs des différentes politiques de gestion de l'organisation et du personnel** : le management, les acteurs RH, les conseillers en prévention, les autres acteurs du bien-être, les managers diversité, etc.<sup>10</sup>

Chaque institution, ayant élaboré du matériel pertinent dans le cadre de la démarche QVT, peut le mettre à disposition au niveau régional et en discuter librement lors des moments de concertation régionale. Ces moments de concertation d'un réseau « Qualité de Vie au Travail » visent à partager les bonnes pratiques au de la région et à soutenir des actions communes.

Les domaines qui peuvent être abordés au sein du réseau QVT et les acteurs qui peuvent se réunir autour de la table à cette fin sont présentés dans le schéma ci-dessous.

---

<sup>10</sup> E. Bourdu, MM. Péretier, M. Richer, «La qualité de vie au travail, un levier de compétitivité», La Fabrique de l'industrie, Paris, 2016  
<https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/qualite-de-vie-travail-levier-de-competitivite/>

Figure 1 : Modèle QVT pour la fonction publique bruxelloise, talent.brussels, 2023



## 5. Etat d'avancement des actions

Pour rappel, l'action 1 du plan télétravail « Coordination des actions communes dans les plans bien-être des institutions régionales » prévoit quatre activités principales :

1. Centraliser une veille documentaire mise à la disposition de toutes les institutions,
2. Établir et construire un réseau QVT pour partager les bonnes pratiques et soutenir les actions communes,
3. Organiser une journée thématique pour les acteurs concernés
4. Réaliser des formations systématiques pour les acteurs du réseau.

Dans ce cadre, talent.brussels a proposé de coordonner les actions suivantes, sous conditions de moyens suffisants :

- Coordonner/animer le réseau QVT (échange bonnes pratiques...) pour l'année 2022/2023
- Accompagner/soutenir/offrir une expertise (développer un modèle et une méthodologie)

- Mettre en place un baromètre QVT et mener des analyses thématiques<sup>11</sup>
- Organiser une journée Bien-être/QVT (réalisé le 22/11/2022)
- Proposer en continu des formations, séminaires thématiques dans le cadre du catalogue régional (LMS talent.brussels)

Vu que le GRBC a approuvé le plan sans moyens complémentaires, l'offre de service doit être adaptée tenant compte de ressources internes et des ressources des coproducteurs. Ceci se traduit notamment dans la planification des actions (délais de réalisation) et dans la recherche de solutions gratuites ou peu coûteuses.

Le groupe de travail considérant que l'aspect humain de la QVT est et que des mesures doivent être prises rapidement, la création d'une communauté virtuelle QVT et un espace de documentation en ligne ouvert à chacun de ses membres a été rapidement mis en place dès le démarrage des travaux mi-2021.

Talent.brussels a également proposé qu'une présidence tournante soit organisée, tous les ans ou tous les deux ans, dans laquelle l'institution responsable se charge de faire vivre la communauté. Actuellement, c'est talent.brussels qui préside les séances de travail du réseau jusqu'en 2023.

Activités	2021 : réalisé	2022 : réalisé	2023 : à proposer
<b>Centraliser une veille documentaire mise à la disposition de toutes les institutions</b>	Démarrage en juillet 21 via teams dans le cadre du GT « guidelines »	Récurrent Informations ponctuelles en fonction de l'actualité ou des GT	Rédiger un guide explicatif de la démarche et illustrant de bonnes pratiques à promouvoir
<b>Coordination/ animation réseau QVT et (développer un modèle et une méthodologie)</b>	Sessions du GT Guidelines « guidelines mode hybride du travail »	Réunion du réseau le 22/02/22 19/04/2022 17/05/2022	3 réunions du réseau à proposer
<b>Organiser une journée thématique pour les acteurs concernés et réaliser des formations systématiques pour les acteurs du réseau</b>	/	22/11/2022 Journée Bien-être	
<b>Proposer des formations, séminaires thématiques dans le cadre du catalogue régional</b>	/	Préparation d'une structure et d'un support de formation GT action méthodologie/formation	Finalisation du matériel de formation pour les acteurs QVT sur base de la méthodologie validée

<sup>11</sup> Exemples : enquêtes d'engagement et de satisfaction, formations suivies, nombre de jours de télétravail, nombre de promotions, analyses de risques, chiffres du plan d'action global de prévention, chiffres du plan diversité, chiffres des RH.

## 6. Annexes

Annexe 1 : Fiche QVT du plan d'action télétravail  
(validé par le Gouvernement en juillet 2021)

# Qualité de vie au travail

Fiche 1.1 Coordination des actions communes dans les plans bien-être des institutions régionales

Coordination des actions communes dans les plans bien-être des institutions régionales	
<b>Description et objectifs poursuivis</b>	Préparer la coordination des actions communes dans (les plans bien-être) les institutions régionales pour accentuer le bien-être/qualité de vie au travail des travailleurs en contexte de télétravail L'approche proposée pour développer la qualité de vie au travail s'envisage dans une perspective systémique en adoptant une approche transversale des problèmes et des solutions, chaque objectif concourant à la réalisation d'une politique de développement du personnel cohérente au bénéfice d'une gestion efficiente et durable des organisations et de la qualité des services qu'elles rendent, deux autres objectifs transversaux fixés aux mandataires des SPR et OIP Bruxellois.
<b>Besoin en communication identifié</b>	Journée thématique Bien-être/Qualité de vie au travail Campagne de sensibilisation à la thématique Diffusion documentation et bonnes pratiques
<b>Public-cible de l'action/du délivrable</b>	Réseau des responsables QVT au sein des institutions régionales (Groupe pluridisciplinaire : <b>conseillers en prévention</b> , acteurs RH, diversité, bien-être, ...)
<b>Délivrable</b>	Plan d'action commun
<b>Format du délivrable</b>	Document écrit
<b>Input des autres Gt</b>	GT5 communication (conseils sur les outils et modes de communication par rapport au contenu proposé par le GT1) GT3 Budgétaire (les moyens à disposition vont également avoir un impact par rapport à ce que l'on pourrait faire pour améliorer le bien-être physique)
<b>Input décisionnel</b>	Accord sur le modèle/démarche QVT et la méthodologie Définition de priorités dans le plan d'action
<b>Facteurs de risque</b>	Préalable : formation sur la QVT Absence de budget Adhésion des partenaires Garantir l'input décisionnel au sein des organismes pour l'application de ce plan et/ou définir les actions qui seront imposées ou facultatives

Principales activités	Description des activités	Institutions impliquées	Indicateurs de réalisation	Durée estimée
1.	Organiser et ou collaborer à la veille documentaire (actualités législatives, nouveaux risques, idées d'actions, outils...) : prévoir des rubriques de documentation, des kits de communication, un répertoire à jour des contacts utiles régionaux et externes, une rubrique interactive dans le cadre du site web talent.brussels	Talent.brussels BF	Réalisé/en cours/Non démarré	Action permanente Démarrage M+3mois
2.	(Co)-animer un réseau régional QVT en vue d'assurer le partage de pratiques/idées pour élaborer des actions communes et de nourrir les plans d'action de chaque organisme (RH, Bien-être, <b>SIPPT</b> Diversité...). Public-cible : 1 membre permanent par organisme + 1 suppléant 3 réunions/an pour l'élaboration, la mise en œuvre, l'évaluation du plan d'action commun	Talent.brussels SPRB Visit.brussels BF Actiris	Nombre de réunions par an	Action permanente Démarré le 1/04/2021 dans le cadre du projet TÉLÉTRAVAIL/GT QVT
3.	Organiser une journée thématique (format : plénière +ateliers) Publics-cibles: réseau BE-QVT/DG/RH/ SIPPT, managers diversité/représentants des Cabinets ministériels, représentants des	Talent.brussels SPRB	Réalisé/pas réalisé Nombre de participants Taux de satisfaction	2022

	délégations syndicales...			
4.	Organiser des formations/séminaires thématiques/intervisions pour les membres du réseau : identifier les besoins dans le cadre de la confection du catalogue de formations régionales 2022	talent.brussels	Voir indicateurs de la fiche formations	Catalogue régional des formations 2022
5.	Mettre en place un baromètre QVT (enquête régionale régulière auprès du personnel, analyses sur différentes thématiques en collaboration avec l'Observatoire de l'emploi Fonction Publique (absentéisme, analyses de risques, réintégration, burn-out etc.)	Voir GT 4 BF	A déterminer dans le cadre du projet	M+1 an

## Mise en œuvre

Institution	Rôle attendu	Ressources (humaines, financières, techniques, etc.)
talent.brussels	<p>Coordonner/animer le réseau QVT (échange bonnes pratiques...)</p> <p>Accompagner/soutenir/offrir une expertise (développer un modèle et une méthodologie)</p> <p>Mettre en place un baromètre QVT et mener des analyses thématiques</p> <p>Salle et catering journée Bien-être/QVT</p> <p>Proposer des formations, séminaires thématiques dans le cadre du catalogue régional</p>	<p>Disponible : 1/4 ETP A2 Conseiller-expert</p> <p>Nécessaire : 2 ETP + soutien administratif</p> <p>Intervenant(s) externe(s) (marché de service) : 20.000 euros/an</p>
SPRB	<p>Partage des baromètres du SPRB et de nos enquêtes pour voir si méthodologie commune peut être mise en œuvre.</p> <p>Participer à l'organisation de la journée QVT</p> <p>Participer au GT QVT</p> <p>Partage de documentation</p>	<p>Le temps pour la participation aux différentes réunions et à la journée QVT. En fonction de ce qui sera organisé, nous pourrions voir lors des réunions les besoins en personnel et voir dans les piliers BET et Développement de l'Organisation de la DRH du SPRB ce qui est envisageable.</p> <p>Participant(e)s au GT QVT : Elke De fauw et Isabelle Dujardin</p>
visit.brussels	Co-production Guidelines via partage mindmap réalisés	Partage documentation et production d'outils (mindmap réalisés ou à réaliser pour visit.brussels)
BF	<p>Partager la documentation concernant télétravail</p> <p>Participer au GT QVT</p>	X % ETP Responsable bien-être
Actiris	<p>Participer au GT QVT</p> <p>Partage de la documentation :</p>	<p>Le temps pour les réunions – un représentant pour le bien-être et un pour SIPPT</p> <p>Sous certaines conditions, nous pouvons examiner ensemble quels documents peuvent être mis à disposition. Par exemple, le « guide garder la pêche », des conseils pour télétravailler de manière ergonomique à domicile.</p>

## Situation actuelle

Chaque institution dispose de son propre plan d'action global quinquennal de prévention et un plan d'action annuel de prévention avec le déroulement de sensibilisation, de formation, la création de matériel, etc. De nombreux efforts ont été fournis par chaque institution pour faire face aux nécessités dues au contexte de la crise sanitaire avec des actions rapides qu'il s'agit désormais d'améliorer, de concerter et de pérenniser, le télétravail étant appelé à perdurer hors Covid.

## Recommandations et points importants

Chaque institution, ayant élaboré du matériel pertinent, doit pouvoir le mettre à disposition au niveau régional et en discuter librement dans un GT QVT régional. L'objectif est de s'inscrire dans la démarche plus globale et systémique qu'est la qualité de vie au travail. Ceci implique que les domaines sont plus larges que ceux utilisés dans un plan bien-être. Ce groupe de travail coordonnerait des actions communes en QVT en mutualisant les matériels déjà produits, les projets déjà en cours et réaliserait des actions basées sur l'identification des besoins non actuellement adressés, sans créer de redondances avec les autres plans (diversité, etc.).

## Ressources nécessaires

Quatre activités ont été identifiées : centraliser une veille documentaire mise à la disposition de toutes les institutions, créer et nourrir un réseau QVT pour élaborer des actions communes et nourrir les plans d'action de chaque institution, organiser une journée thématique pour les acteurs concernés et réaliser des formations systématiques pour les acteurs du réseau. Ceci est estimé en moyenne à 2 ETP niveau A + 0,5 ETP de soutien administratif et un budget < 20000€ pour l'intervention d'experts interne, pour talent.brussels. Ce budget ne comprend pas le prix des formations.

## Conclusion

Le groupe de travail considère l'aspect humain de la QVT comme primordial et des actions doivent être prises rapidement. En conséquence la coordination d'actions communes dans les plans bien-être est recommandée comme prioritaire.

## Annexe 2 : Sources

[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)

"Guide de la Qualité de vie au travail, Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT, outils de la GRH", Ministère de l'Action et des Comptes publics, Les collections de la DGAFP (Direction générale de l'Administration de la Fonction publique, édition 2019 (France)

[www.fabriquespinoza.org](http://www.fabriquespinoza.org)

"Pour une fonction publique heureuse, Sciences, Innovations, Inspirations, Observatoire Spinoza", octobre 2020

ANACT (Agence nationale pour l'Amélioration des conditions de travail)

[Les 12 dimensions du bien-être au travail - La Fabrique Spinoza : La Fabrique Spinoza](#)

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

"Maîtriser les fondamentaux de la QVT", formation à distance ANACT (formateur P. Arey), janvier/février 2022

"Récits d'action & enseignements, secteur public : partager des expériences pour développer la qualité de vie au travail", le réseau ANACT/ARACT, automne 2021  
<https://moodwork.com.fr>

"Livre blanc : 5 Étapes clés pour réussir votre démarche QVT", Moodwork, 2021

"Livre blanc : QVT, comment en faire un facteur d'engagement", Moodwork, 2021

"Au-delà du collectif, l'individu au cœur de la QVT", étude 2020, emlyonbusiness school/moodwork/labRH

[SPF Emploi, travail et concertation sociale: www.emploi.belgique.be](#)

[Se sentir bien au travail : guides et outils - SPF Emploi](#)

Centre de connaissances belge sur le BE au travail : [Télétravail | Beswic](#)

[Werkbaar en wendbaar werk - Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg \(belgie.be\)](#)

[www.werkbaarwerk.be](http://www.werkbaarwerk.be)

[www.waardevolwerk.be](http://www.waardevolwerk.be)