

# PROJET RPS 2026 - 2027

## INTERVENTIONS COLLECTIVES EN INSTITUTION CONCERNANT LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX



**Analyse des risques en groupe**



**Analyse des risques par questionnaire**



**Accompagnement collectif**

# TABLE DES MATIÈRES

01	<u>Introduction</u>
02	<u>Notions de base concernant la prévention des risque psychosociaux</u>
03	<u>Présentation des types d'interventions</u>
04	<u>Procédure d'introduction et de suivi de demandes</u>
05	<u>Liste des interventions disponibles</u>

## ANALYSE DES RISQUES EN GROUPE

PSDD	Approche participative des risques et de la qualité de vie au travail : la méthode Déparis avec l'outil Team'Act	<u>1</u>
ULiège / CITES	Analyse des risques et de la qualité de vie au travail : une approche participative et intégrative	<u>2</u>

## ANALYSE DES RISQUES VIA QUESTIONNAIRE

CERSO	Analyse des risques via questionnaire	<u>3</u>
PSDD	Analyse des risques via questionnaire	<u>4</u>
ULiège / CITES	Analyse des risques via questionnaire	<u>5</u>

## ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF : PROCESSUS DE PRÉVENTION DES RPS

CDGAI	Prévenir les risques psychosociaux (RPS) : un accompagnement collectif pour améliorer durablement le bien-être au travail	<u>6</u>
PSDD	Réaliser un plan de prévention et d'actions concrètes et spécifiques dans la perspective du bien-être et de la gestion des RPS au travail	<u>7</u>

# TABLE DES MATIÈRES

## ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF : THÈMES SPÉCIFIQUES RPS

ULiège/ CITES	Prévention des risques psychosociaux : une démarche collective au service de la qualité de vie au travail	<u>8</u>
CDGAI	Conflits, violence et harcèlement : comprendre et partager collectivement des pistes de prévention et d'action	<u>9</u>
CDGAI	Renforcer les ressources collectives pour prévenir le stress, l'épuisement professionnel et le burnout	<u>10</u>
CEFORM	Après la crise le beau temps ou comment capitaliser sur les compétences individuelles et collectives pour reconstruire une équipe solide et solidaire	<u>11</u>
CFORM	Comment agir et réagir ensemble face à un ou des épisodes agressifs ? Définir, comprendre, prévenir et gérer	<u>12</u>
CEFORM	Des signes d'épuisement professionnel ? Comment le prévenir, l'identifier et en sortir ?	<u>13</u>
CEFORM	Ensemble pour un nouveau départ : comment cultiver l'inclusion et accompagner les transitions pour prévenir les risques psycho-sociaux	<u>14</u>
KUN VIVO	Prévenir le stress et l'épuisement : retrouver de l'énergie et du pouvoir d'agir au travail	<u>15</u>
KUN VIVO	(Re)faire équipe autrement : renforcer la coopération et la confiance	<u>16</u>
KUN VIVO	Transformer les tensions : prévenir et gérer les conflits au travail	<u>17</u>

## ANNEXE 1 : PRESENTATION DES OPERATEURS

# 1. INTRODUCTION

Une intervention collective en institution concernant les RPS a pour objectif de soutenir l'employeur dans l'élaboration, la mise en œuvre ou l'évaluation de la politique de prévention des risques psychosociaux.

Dans les institutions où des organes de concertation sociale sont institués, l'intervention collective devra impliquer les organes de concertation et se concerter avec l'ensemble des personnes mandatées dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux (employeur et ligne hiérarchique, représentation syndicale [DS et CPPT], service interne de prévention), tant avant que pendant et après les interventions mises en place.

Les processus de concertation sociale internes aux organisations devront être strictement respectés.

Les **analyses des risques psychosociaux** auront pour objectif de soutenir l'employeur dans l'élaboration de la politique de prévention en identifiant les principaux risques et facteurs de risques ainsi que les pistes d'amélioration qui peuvent être prises sur le plan psychosocial. Ces analyses sont dans ce sens un moyen pour élaborer et revoir le plan de prévention global et le plan d'action annuel.

Les **accompagnements collectifs** pourront aborder le processus de mise en place d'une politique de prévention des RPS ainsi qu'un thème particulier relatif aux RPS.

En cas de recours à un opérateur extérieur pour mener une intervention collective, un cadre d'intervention défini par l'APEF sera validé et signé par l'institution et l'opérateur au sein d'une convention tripartite. Ce cadre prévoira quatre étapes en y mentionnant l'implication des personnes mandatées :

- Avant l'intervention : entretien préalable avec échanges d'information et définition des modalités et du planning
- Intervention proprement dite : accompagnement collectif ou analyse des risques
- Après l'intervention : remise et discussions d'un rapport conclusif
- Dans les 6 mois qui suivent l'action : participation à un focus group (institution et opérateur)

Ce cadre mentionnera aussi l'utilité d'informer le SEPPT des démarches mises en place et de leurs principaux résultats. La convention complétée et signée avec la planification des étapes sera à envoyer par l'institution à l'APEF avec copie à l'opérateur au plus tard six semaines après la notification de l'accord par l'APEF. A défaut, l'accord de l'APEF sera caduc.

## 2. NOTIONS DE BASE CONCERNANT LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX<sup>[1]</sup>.

Les risques psychosociaux (RPS) sont définis comme la probabilité qu'une ou plusieurs personnes subissent un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique suite à l'exposition à une situation de travail comportant un danger. Cette situation de travail «dangereuse» peut faire référence aux cinq facteurs sources des RPS : organisation du travail, conditions de travail, conditions de vie au travail, contenu du travail ou relations interpersonnelles au travail.

### LES CINQ FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

- L'**organisation du travail** concerne la manière dont sont structurées et réparties les tâches au sein de l'institution ainsi que les relations d'autorité destinées à mettre en oeuvre les objectifs de l'institution. On y retrouve aussi bien les politiques globales et générales menées dans l'institution (telle que la politique en matière de bien-être, d'absentéisme) que les outils de gestion. Il est possible de voir émerger des risques psychosociaux liés au contexte socioéconomique de l'institution (situation de crise, restructuration, insécurité socioéconomique, etc.) qui provoque des craintes pour l'avenir. L'organisation du travail a beaucoup d'influence sur les autres composantes à la source de RPS.
- Les **conditions de travail** sont les paramètres qui influencent l'exécution du travail. Parmi les conditions de travail, on trouve entre autres l'horaire de travail, le type de contrat ou encore la rémunération. Les conditions de travail ont un impact sur la santé mentale et physique et le bien-être du personnel.
- Les **conditions de vie au travail** : elles visent l'environnement physique dans lequel le travail est effectué, les conditions matérielles (bruit, éclairage, travail avec des matières dangereuses, outils de travail, ...), ...
- Le **contenu même du travail** a un impact sur la santé mentale et physique et le bien-être du personnel. On retrouve dans cette catégorie, tout ce qui touche à l'intensité, aux exigences émotionnelles, à la charge mentale, à la charge physique, à la diversité dans le travail, ...
- Les **relations interpersonnelles au travail** regroupent les rapports sociaux entre les personnes ainsi que les rapports sociaux entre les personnes et l'organisation qui les emploie (relations avec la hiérarchie, avec les ressources humaines, etc.). Elles font également référence aux relations avec des tiers (bénéficiaires, fournisseurs, etc.).

<sup>1</sup> Voir <https://emploi.belgique.be/fr/publications/guide-pour-la-prevention-des-risques-psychosociaux-au-travail>

## LES CONSÉQUENCES DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

CONSÉQUENCES POUR LES PERSONNES	CONSÉQUENCES POUR LES INSTITUTIONS
<p><b>Symptômes émotionnels</b></p>	<p>Manifestations au niveau du collectif de travail : détérioration du climat de travail, conflits, accidents, absentéisme, présentéisme, taux élevé de turnover, diminution de la qualité.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestion de l’absentéisme, du turnover;</li> <li>• remplacement du personnel;</li> <li>• accidents du travail;</li> <li>• maladies professionnelles;</li> <li>• démotivation du personnel ;</li> <li>• dysfonctionnements;</li> <li>• mauvaise qualité des produits / services;</li> <li>• dégradation du climat social;</li> <li>• grèves;</li> <li>• atteintes à l’image de l’institution;</li> </ul>
<p>Stress – Burnout - Dépression Sentiment de mal-être ou de souffrance Crises de nerfs ou de larmes sur le lieu de travail</p>	
<p><b>Symptômes physiques</b></p>	
<p>Douleurs (musculaires ou articulaires, maux de tête) Troubles musculosquelettiques (TMS) Troubles du sommeil - Symptômes digestifs Infections à répétition Hypertension - Maladies cardiovasculaires</p>	
<p><b>Symptômes comportementaux</b></p>	
<p>Conflits graves – Violence - Harcèlement moral ou sexuel Abus d’alcool, de drogues ou de médicaments psychoactifs Suicide</p>	

## LES ÉTAPES DE LA PRÉVENTION DES RPS

### 1. Explorer

Il s’agit de faire un premier tour d’horizon: quels sont les RPS présents dans l’institution? Quelles sont leur nature, leur fréquence et leur gravité? L’institution a-t-elle déjà mené des actions concernant les RPS?

À cette fin, il est nécessaire de réunir et d’analyser l’information disponible, entre autres certains indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Cette analyse de l’information est idéalement réalisée par un groupe de travail mis en place pour étudier ces questions au sein de l’institution. À la fin de cette première étape, il faut, d’une part, avoir réalisé un premier tour d’horizon de la situation de l’institution face aux RPS et, d’autre part, avoir déterminé, en concertation, la stratégie (objectifs, méthode, moyens,...) à mettre en place. Il est conseillé de reprendre les conclusions de cette étape dans un rapport écrit et/ou d’en informer le personnel.

## *Indicateurs permettant de déceler les situations à risque*

Il existe deux grandes catégories d'indicateurs: ceux liés au fonctionnement de l'institution (taux d'absentéisme, turnover...) et ceux liés à la santé et la sécurité du personnel (nombre et gravité des accidents du travail, apparition de troubles musculosquelettique, etc).

## *Dépister les risques, en pratique*

L'analyse de risques, imposée par la législation sur le bien-être au travail, constitue une base pour dépister les risques. Il peut également être intéressant de définir des unités de travail afin d'y repérer la présence de RPS. Une unité de travail peut correspondre à un service, une activité, un métier. Un turnover élevé ou un absentéisme important peut en effet concerner une unité de travail ou un type de fonction plus que d'autres. L'expression de difficultés peut correspondre à une catégorie de personnel qui se trouve dans une même logique de métier.

## *Quelques conseils pour dépister la présence de RPS :*

### A. Construire sa propre liste d'indicateurs

Il n'existe pas de liste unique d'indicateurs. Chaque liste doit être adaptée à l'institution concernée et se décider en concertation. Attention, ces listes d'indicateurs peuvent constituer une première photographie de la situation, mais il est nécessaire de ne pas s'arrêter uniquement à cette liste. En effet, lorsque les indicateurs semblent bons, cela ne signifie pas nécessairement qu'il n'y a pas de RPS au sein de l'institution.

### B. Collecter, rassembler les données

Dans un premier temps, il s'agit de recueillir certaines données permettant de construire des indicateurs de dépistage, notamment dans le bilan social, le rapport annuel d'activités des SIPPT et SEPPT. D'autres sont à produire par la médecine du travail, les ressources humaines, etc.

### C. Mettre en perspective les indicateurs pour objectiver les RPS

Ces indicateurs doivent être analysés:

- en fonction de leur variation dans le temps
- en fonction des disparités entre services ou sites de l'institution, pouvant signaler des groupes plus à risque que d'autres.
- en fonction du nombre constaté d'indicateurs dégradés.

## *Que faire?*

Le travail sur les indicateurs permet de se mettre d'accord sur la présence ou non des RPS au sein de l'institution.

Si la présence de RPS est avérée, la nécessité d'agir s'impose. Il convient alors d'envisager une évaluation approfondie de la situation (niveau de stress, facteurs en cause, groupes à risque, etc.) et de mettre en œuvre un plan de prévention.

Si la présence de RPS n'est pas avérée, tant mieux! Mais un tel constat n'exempte pas de réaliser une analyse des risques et de prendre des mesures de prévention et de suivi des indicateurs. Il s'agit de maintenir le niveau de RPS le plus bas possible.

## 2. Réaliser l'analyse des risques

Il s'agit de déterminer où se situe réellement le problème dans le contexte du travail et quelle est la perception du personnel. Connaître l'ampleur et les caractéristiques du problème est une condition préalable pour élaborer des pistes d'amélioration.

Les objectifs de cette étape sont les suivants:

- analyser le travail réellement accompli;
- inventorier les causes de RPS dans les différents métiers et environnements de travail;
- analyser les situations de travail et objectiver les facteurs de risque;
- analyser les conditions d'exposition à ces facteurs de risques;
- identifier les caractéristiques des personnes les plus exposées au risque et les situations de travail à risque;
- identifier les leviers d'action les plus pertinents et mettre en place des modes de prévention adaptés à l'institution.

### *Recueillir davantage d'informations*

Pour la recherche des sources des RPS, il s'agit de travailler de manière plus approfondie en recueillant les difficultés rencontrées par le personnel au sein des cinq facteurs de RPS. Selon les caractéristiques de l'institution (taille, nombre d'implantations, secteur d'activité, etc.), différentes méthodologies pourront être utilisées pour réaliser ce diagnostic:

- analyse des indicateurs d'alerte<sup>[2]</sup>;
- enquête par questionnaires sur les conditions et/ou l'organisation du travail;
- observation des situations de travail et des interactions entre le personnel et son environnement;
- entretiens collectifs et/ou individuels avec le personnel;
- animation de réunions avec des panels représentatifs du personnel;

Il est indispensable de conclure cette étape par l'établissement d'un rapport succinct détaillant les facteurs de risque, les groupes à risque et les possibilités d'intervention et de prévention.

### *Débattre*

Les résultats du diagnostic approfondi devront être mis en débat, au sein du CE, du CPPT ou du groupe de travail, avec la délégation syndicale, le SEPPT, le SIPPT, les ressources humaines et la direction afin de confronter les points de vue et d'élaborer conjointement un plan de prévention des RPS.

## 3. Élaborer un plan d'action

Une fois les problèmes identifiés, on peut identifier les actions à mettre en œuvre. Les RPS étant plurifactoriels, il suffit parfois d'agir sur un ou deux facteurs pour modifier la situation et mettre fin aux cercles vicieux qui entretiennent les problèmes.

Afin d'élaborer un plan d'action, plusieurs étapes sont à envisager:

### *Dresser l'inventaire des solutions possibles*

Il est vivement conseillé de commencer par dresser un inventaire des solutions possibles. Cette phase ouvre la discussion sur les mesures à prendre pour éliminer les problèmes repérés.

<sup>2</sup> <https://emploi.belgique.be/fr/publications/indicateurs-dalerte-des-risques-psychosociaux-au-travail-guide-dutilisation-et-outils>

### *Fixer les priorités et les objectifs*

Il est essentiel que chaque acteur contribue à fixer les priorités et les objectifs. Il est également nécessaire de s'assurer que tout le monde est d'accord sur les critères à la base de la fixation des priorités. Lorsque ces dernières sont fixées, elles peuvent être traduites en objectifs concrets.

### *Déterminer les mesures à prendre*

Une fois priorités et objectifs fixés, il faut trouver les meilleures solutions et mesures pour atteindre ces objectifs. Il est alors important de distinguer ce qui peut être fait immédiatement et ce qu'il n'est possible de faire qu'à moyen ou long terme. Les mesures doivent en premier lieu être collectives et viser l'élimination des risques à la source (prévention primaire). La décision finale doit être prise en concertation, après évaluation des avantages et inconvénients de chaque mesure proposée.

### *Définir le plan d'action global*

Les mesures concrètes sont regroupées en un plan d'action (incorporé dans le plan global de prévention et dans le plan annuel). Ce plan présente un scénario pour chaque mesure: méthodes à appliquer, qui est responsable, qui fait quoi, quels sont les obligations et les moyens (organisationnels, financiers et matériels), timing.

### *Veiller à l'évaluation de la mise en œuvre du plan d'action*

Élaborer un plan d'action ne suffit pas. Il est nécessaire de déterminer comment et sur quelle base on va pouvoir s'assurer de l'exécution du plan.

Agir en termes de prévention des RPS, c'est notamment développer des actions sur l'ensemble des sources de RPS.

## **4. Mettre en œuvre le plan d'action**

Il s'agit d'implanter les actions et piloter leur mise en œuvre. Lorsque plusieurs mesures doivent être mises en œuvre, il est souvent impossible de tout faire simultanément. Il est donc essentiel de suivre le plan d'action établi et d'assurer un pilotage au plus près de la mise en œuvre du plan.

Au stade de la mise en œuvre, la participation de tous les acteurs est primordiale, mais la responsabilité d'engager des mesures de prévention incombe toujours à l'employeur.

Ici aussi, la concertation est essentielle et le suivi par le CPPT est fondamental. Le CPPT doit veiller au respect du plan d'action et, si nécessaire, à son adaptation en cours de route. Mais il doit aussi suivre l'impact des actions menées et des changements opérés. Le facteur temps constitue un atout indéniable de la réussite de cette démarche.

### *Assurer la visibilité des actions*

L'implication du personnel et de la hiérarchie est une bonne garantie de réussite. À cette fin, il est utile d'annoncer les différentes actions, leurs objectifs et d'en assurer la visibilité. Il est conseillé de faire du projet un événement. Il est également important que le planning établi soit rigoureusement respecté lors de la mise en œuvre des mesures.

### *Commencer par une expérience pilote*

Il est conseillé de commencer par quelques mesures simples dont les résultats pourront être constatés par l'ensemble du personnel pour montrer l'utilité de l'analyse des risques et de la démarche en général.

## 5. Évaluer le plan d'action

Tant le plan que ses résultats doivent être évalués. L'évaluation permet de mettre en avant les résultats obtenus, attendus ou inattendus, positifs ou négatifs, de constater d'éventuelles discordances entre les résultats escomptés et ceux obtenus et, le cas échéant, de fixer de nouveaux objectifs et de nouvelles actions.

L'évaluation est menée sur la base des indicateurs de suivi fixés dans le plan d'action. L'objectif est de recueillir le point de vue des acteurs sur les évolutions perçues à ces différents niveaux, les difficultés qui persistent et les points d'amélioration. Ce bilan permet de réajuster et de repenser les pistes d'actions.

Il s'agit dans cette cinquième étape de:

- contrôler les indicateurs de suivi;
- réévaluer les facteurs de risques et l'exposition du personnel;
- réexaminer le plan d'action précédent et l'adapter si nécessaire.

### *Confronter les effets aux objectifs*

L'évaluation doit d'abord vérifier, sur la base des indicateurs de suivi, si les objectifs fixés ont été réalisés. Si c'est le cas, il convient de déterminer les mesures nécessaires pour consolider les résultats obtenus. En revanche, si les objectifs fixés n'ont pas été atteints, il faut rechercher les causes de l'échec et adapter le plan d'action. Les objectifs fixés étaient-ils adéquats et réalistes? Le problème a-t-il été bien analysé? Le timing prévu était-il réaliste? Les moyens nécessaires étaient-ils disponibles?

### *Décider du suivi*

L'évaluation est également utilisée pour actualiser et, si nécessaire, adapter l'analyse et l'évaluation des risques ainsi que le plan global de prévention. Une entreprise évolue en effet constamment: des personnes changent de fonction, les techniques et les besoins se modifient, le climat de l'entreprise change, de nouvelles perspectives se profilent. Les résultats de l'évaluation ainsi que les éventuelles décisions d'actualisation et d'adaptation sont débattus en CPPT, voire en CE, et sont communiqués aux travailleurs.

### *Mettre en place une veille*

Il s'agit de collecter régulièrement des informations pour pouvoir anticiper l'apparition des RPS. La mise en place d'une veille permet de mesurer les évolutions et d'observer l'émergence de nouveaux phénomènes. Cette veille peut être réalisée à l'aide des indicateurs d'alerte utilisés pour l'étape 1 'Explorer'. Le suivi des mesures mises en œuvre consiste à surveiller les différents indicateurs d'alerte et leurs évolutions. Le CPPT a un rôle essentiel à jouer dans le cadre de cette veille.

Pour assurer des actions efficaces, il importe d'évaluer régulièrement le plan d'action, de l'adapter et d'assurer une veille sur le long terme.

### 3. PRÉSENTATION DES TYPES D'INTERVENTIONS

Pour rappel, il y a 5 étapes à suivre pour la prévention des RPS :

- Étape 1: Explorer (faire un premier tour d'horizon)
- Étape 2: Réaliser l'analyse des risques

Cette étape se conclut avec un rapport succinct détaillant les facteurs de risque, les groupes à risque et les possibilités d'intervention et de prévention.

Les résultats sont mis en débat afin de confronter les points de vue et d'élaborer un plan de prévention concerté.

- Étape 3: Élaborer un plan d'action/de prévention
- Étape 4: Mettre en oeuvre le plan d'action/de prévention
- Étape 5: Évaluer le plan d'action/de prévention

Il est conseillé de constituer un comité de pilotage pour mener à bien ces cinq étapes et donc aussi pour mener les interventions proposées au sein du projet RPS.

Il y a quatre types d'interventions proposées au sein du projet RPS :

1. Analyse des risques en groupe
2. Analyse des risques via questionnaire
3. Accompagnement collectif : processus de prévention des RPS
4. Accompagnement collectif : thèmes spécifiques RPS

Les **analyses des risques psychosociaux** auront pour objectif de soutenir l'employeur dans l'élaboration de la politique de prévention en identifiant les principaux risques et facteurs de risques ainsi que les pistes d'amélioration qui peuvent être prises sur le plan psychosocial. Ces analyses sont un moyen pour élaborer et revoir le plan de prévention global et le plan d'action annuel. Deux modalités d'analyses des risques sont proposées :

- 1. Analyse des risques par groupes de travail.** Les groupes de travail sont constitués selon la configuration de l'institution et la méthodologie de l'opérateur. Les réunions abordent les risques, les facteurs de risque et les pistes de prévention. Le rapport d'analyse des risques reprend des informations organisationnelles (composition des groupes) ainsi que les problématiques, ressources et pistes de prévention selon les cinq facteurs sources des RPS (organisation du travail, conditions de travail, conditions de vie au travail, contenu du travail ou relations interpersonnelles au travail).
- 2. Analyse des risques via questionnaire<sup>3</sup>.** Le questionnaire, après adaptation le cas échéant de certaines formulations pour tenir compte des particularités de l'institution, est mis à disposition du personnel durant environ un mois en visant une participation maximale du personnel. Les résultats sont analysés par l'opérateur et synthétisés dans un rapport. Celui-ci reprend des analyses quantitatives et statistiques sous réserve d'un échantillon suffisant. Il présente les résultats aux différentes dimensions suivantes : les symptômes/manifestations des problématiques, les différents facteurs sources des RPS (organisation du travail, conditions de travail, conditions de vie au travail, contenu du travail dont les perspectives de développement professionnel ou relations interpersonnelles au travail dont les situations de violence), avec en synthèse les ressources et limites au bien-être psychosocial au sein de l'organisation et des priorités d'action à mener

<sup>3</sup> Le questionnaire de référence a été conçu en 2023 par le CERSO avec l'appui de PSDD et des partenaires sociaux des Fonds sociaux APEF. Il fait l'objet d'une veille et d'adaptations au sein d'un comité scientifique pour prendre en compte au mieux les évolutions de la législation concernant les RPS, des réalités du secteur non-marchand et des évaluations de l'action.

Les **accompagnements collectifs** pourront aborder soit le **processus** de mise en place d'une politique de prévention des RPS soit un thème particulier relatif aux RPS. Les accompagnements collectifs se mettent en place principalement suite à une analyse des risques afin de faciliter l'opérationnalisation du plan de prévention une fois que les principaux facteurs de risques ont été identifiés.

3. Accompagnement collectif concernant le processus de prévention des risques psychosociaux :  
conception, concertation, mise en œuvre et évaluation du plan de prévention

4. Accompagnement collectif concernant l'un ou l'autre thème de prévention des risques psychosociaux :

- a. Préparer et accompagner l'intégration (des personnes nouvellement engagées) et la réintégration (des personnes absentes de longue durée)
- b. Prévenir le stress, l'épuisement professionnel et le burnout (dont le stress / le traumatisme vicariant ou secondaire)
- c. (re)Faire équipe : favoriser la communication, la participation et la collaboration ; restaurer les collaborations après une situation de crise
- d. Prévenir et gérer les conflits, la violence, le harcèlement (moral ou sexuel ou sexiste) au sein du personnel
- e. Prévenir et gérer l'agressivité du public et des tiers

## 4. PROCEDURE D'INTRODUCTION ET DE SUIVI DES DEMANDES

### 4.1. Introduction

*Via la plate-forme extranet :*

Les institutions qui relèvent des SCP 319.02 ou SCP 329.02&03 ou de la CP 332 introduisent leur demande via la plate-forme extranet : € SUBSIDES > INTRODUIRE UNE DEMANDE

Annexe à fournir : annexe B (concertation) – le cas échéant avec la preuve d'envoi aux secrétariats syndicaux régionaux

*Via un formulaire PDF :*

Les institutions qui relèvent des SCP 329.02&03 peuvent aussi utiliser le formulaire en PDF (avec en annexe la liste du personnel participant) pour introduire leur demande.

- **Les demandes peuvent être introduites jusqu'au 30 septembre 2027.**

### 4.2. Examen de la demande

L'APEF vérifie si la demande est complète et cohérente et si le budget dédié au secteur reste disponible.

### 4.3. Notification

Si la demande est acceptée, un mail est envoyé à la personne de contact de l'institution et de l'opérateur en les invitant à compléter la convention tripartite (APEF-Institution-Opérateur) dans un délai de six semaines après la notification.

### 4.4. Mise en œuvre de l'action

La convention mentionnera les quatre étapes suivantes en y mentionnant l'implication des personnes mandatées :

- Avant l'intervention : entretien préalable avec échanges d'information et définition des modalités et du planning
- Intervention proprement dite : accompagnement collectif ou analyse des risques
- Après l'intervention : remise et discussions d'un rapport conclusif
- Dans les 6 mois qui suivent l'action : participation à un focus group (institution et opérateur)

La convention complétée et signée avec la planification des étapes sera à envoyer par l'institution à l'APEF avec copie à l'opérateur au plus tard six semaines après la notification de l'accord par l'APEF. A défaut, l'accord de l'APEF sera caduc.

**Volume/type de prestation selon la taille des personnes participantes :**

	<b>Accompagnement collectif</b>	<b>Analyse des risques en groupe</b>	<b>Analyse des risques via questionnaire</b>
<b>Taille</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimum 6 personnes participantes sauf si total du personnel est <math>\leq 6</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimum 6 personnes participantes sauf si total du personnel est <math>\leq 6</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimum 6 personnes participantes sauf si total du personnel est <math>\leq 6</math></li> </ul>
<b>Durée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestations de 5h à 30h                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Min 4 personnes pour 10h</li> <li>Min 8 personnes pour 16h</li> <li>Min 10 personnes pour 20h</li> <li>Min 15 personnes pour 30h</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestations de 10h à 22h                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Min 4 personnes pour 10h</li> <li>Min 8 personnes pour 16h</li> <li>Min 10 personnes pour 20h</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestations de 24h</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étalement sur 1 à 6 mois si <math>\leq 16h</math></li> <li>Étalement sur 1 à 10 mois si <math>&gt; 16h</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étalement sur 2 à 4 mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étalement sur 3 à 6 mois</li> </ul>

- Les actions ne peuvent commencer avant l'envoi de la convention tripartite complétée et signée
- Les actions devront être terminées pour le 31 mars 2028

#### 4.5. Evaluation de l'action

L'institution et l'opérateur complèteront dans les trois mois qui suivent la fin de l'action un formulaire d'évaluation en ligne et participeront à une réunion dans les six mois qui suivent la fin de l'action. Particularités pour les opérateurs impliqués dans les analyses des risques par questionnaire, ils seront invités à participer à un comité scientifique et à des interventions.

## 5. LISTE DES INTERVENTIONS DISPONIBLES

Type intervention	Opérateur	Intitulé de l'intervention	Régions couvertes	N°
Analyse des risques en groupe	PSDD	Approche participative des risques et de la qualité de vie au travail : la méthode Déparis avec l'outil Team'Act	Bruxelles - Wallonie	1
	ULiège / CITES	Analyse des risques et de la qualité de vie au travail : une approche participative et intégrative	Bruxelles, Brabant Wallon, Hainaut, Liège, Luxembourg, Namu	2
Analyse des risques via questionnaire	CERSO	Analyse des risques via questionnaire	Bruxelles – Brabant Wallon - Namur	3
	PSDD	Analyse des risques par questionnaire	Bruxelles - Wallonie	4
	ULiège / CITES	Analyse des risques via questionnaire	Bruxelles, Brabant Wallon, Hainaut, Liège, Luxembourg, Namu	5
Accompagnement collectif : processus de prévention des RPS	CDGAI	Prévenir les risques psychosociaux (RPS) : un accompagnement collectif pour améliorer durablement le bien-être au travail	Bruxelles, Brabant Wallon, Hainaut, Liège, Namur	6
	PSDD	Réaliser un plan de prévention et d'actions concrètes et spécifiques dans la perspective du bien-être et de la gestion des RPS au travail	Bruxelles - Wallonie	7
	ULiège / CITES	Prévention des risques psychosociaux : une démarche collective au service de la qualité de vie au travail	Bruxelles, Brabant Wallon, Hainaut, Liège, Luxembourg, Namu	8

Type intervention	Opérateur	Intitulé de l'intervention	Régions couvertes	N°
<b>Accompagnement collectif : thèmes spécifiques RPS</b>	CDGAI	Conflits, violence et harcèlement : comprendre et partager collectivement des pistes de prévention et d'action	Bruxelles, Liège, Luxembourg, Namur	<b>9</b>
		Renforcer les ressources collectives pour prévenir le stress, l'épuisement professionnel et le burnout	Bruxelles, Brabant wallon, Hainaut, Liège, Namur	<b>10</b>
	CEFARM	Après la crise le beau temps ou comment capitaliser sur les compétences individuelles et collectives pour reconstruire une équipe solide et solidaire	Hainaut, Brabant Wallon, Namur	<b>11</b>
		Comment agir et réagir ensemble face à un ou des épisodes agressifs ? Définir, comprendre, prévenir et réagir	Hainaut, Brabant wallon, Namur	<b>12</b>
		Des signes d'épuisement professionnel ? Comment le prévenir, l'identifier et en sortir ?	Hainaut, Brabant wallon, Namur	<b>13</b>
		Ensemble pour un nouveau départ : comment cultiver l'inclusion et accompagner les transitions pour prévenir les risques psycho-sociaux	Hainaut, Brabant wallon, Namur	<b>14</b>
	KUN VIVO	Prévenir le stress et l'épuisement : retrouver de l'énergie et du pouvoir d'agir au travail	Bruxelles - Wallonie	<b>15</b>
		(Re)faire équipe autrement : renforcer la coopération et la confiance	Bruxelles - Wallonie	<b>16</b>
		Transformer les tensions : prévenir et gérer les conflits au travail	Bruxelles - Wallonie	<b>17</b>



# 1

<b>Intitulé</b>	<b>Approche participative des risques et de la qualité de vie au travail : la méthode Team'Act</b>
<b>Public cible</b>	Toutes personnes de l'institution concernées par l'analyse
<b>Opérateur</b>	PSSDD asbl (Promotion santé et développement durable)
<b>Sujets abordés</b>	<p>L'outil Team 'Act développé par PSSDD permet d'analyser en groupe de manière interactive et dynamique l'ensemble des thèmes concernant les RPS par un cheminement à travers cinq dimensions :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Le leadership</b> :       <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Organisation du travail : structure d'organisation, manière de répartir les tâches, procédures de travail, outils de gestion, style de management...</li> <li>◦ Contenu du travail : complexité et variété des tâches, exigences émotionnelles, charge mentale, charge physique, clarté des tâches.</li> </ul> </li> <li>2. <b>La communication</b> :       <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Relations interpersonnelles au travail : relations internes (entre travailleurs, ligne hiérarchique...), relations avec bénéficiaires et tiers</li> </ul> </li> <li>3. <b>Qualité de vie au travail</b> :       <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Conditions de travail : types de contrat et d'horaires, possibilités de formation, gestion des carrières, procédures d'évaluation.</li> <li>◦ Conditions de vie au travail : aménagement des lieux, équipements de travail, bruit, éclairage, positions de travail...</li> </ul> </li> <li>4. <b>La coopération</b> :       <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Analyse la manière dont les membres des équipes coopèrent et mettent en place des processus d'organisation apprenante et d'intelligence collective (résolution de problèmes, innovation, entraide...)</li> </ul> </li> <li>5. <b>La vision</b> :       <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Analyse la manière dont la vision est partagée, connue, vécue au quotidien par l'intégration et le développement de ses valeurs.</li> </ul> </li> </ol>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Mettre en place une dynamique collaborative en vue de réaliser un état des lieux du bien-être au travail au regard des cinq dimensions reprises par l'outil Team'Act</li> <li>◦ Intégrer les résultats et priorités de l'analyse collective dans le projet institutionnel, le plan bien-être et le contrat d'objectifs</li> <li>◦ Réaliser un tableau de bord et la mise en place d'indicateurs de suivi pour assurer la réalisation et la pérennité des actions à mener.</li> </ul>



## 1 (Suite)

<b>Méthode</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Approche participative et structurée avec les parties prenantes de l'institution pour préparer la démarche, repérer les risques, élaborer des stratégies à mettre en œuvre, réaliser des plans d'action.</li></ul>
<b>Programme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Constituer un groupe de pilotage du projet et élaborer un plan d'action reprenant les priorités choisies dans chaque dimension : leadership, communication, coopération, vision et qualité de vie</li></ul>
<b>Durée</b>	De 10 à 22h
<b>Localisations</b>	Toutes les provinces francophones et Bruxelles



## 2

<b>Intitulé</b>	<b>Analyse des risques et de la qualité de vie au travail : une approche participative et intégrative</b>
<b>Public cible</b>	Personnes salariées concernées à titre personnel par les risques psychosociaux (en évitant les liens hiérarchiques au sein d'un même groupe)
<b>Opérateur</b>	Université de Liège / CITES Clinique du Stress ISOSL
<b>Sujets abordés</b>	(1) Introduction aux risques psychosociaux, (2) analyses de sujets de travail génératrices de charges psychosociales, (3) identification et valorisation des ressources professionnelles, via le modèle des exigences et des ressources, (4) plan d'action spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel
<b>Objectifs</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mettre en évidence les situations de travail pouvant occasionner une charge psychosociale,</li> <li>2. Identifier les ressources professionnelles pouvant contribuer à réduire l'impact des contraintes,</li> <li>3. Analyser les causes de situations problématiques,</li> <li>4. Identifier les actions d'amélioration et les mesures de prévention pouvant être mises en place afin de réduire la charge psychosociale occasionnée par le travail.</li> </ol>
<b>Méthode</b>	Focus group afin de faire émerger la perception des participants, travail par fiches individuelles, travail par tours de table, travail par consensus sur les contraintes et les ressources, travail sur les solutions
<b>Programme</b>	<p><b>Phase 1</b> : constitution d'un comité de pilotage, entretien préalable et analyse de la demande ;</p> <p><b>Phase 2</b> : réunions d'analyses des risques avec 2 focus group de 2 heures et la rédaction et validation des procès-verbaux par le comité de pilotage ;</p> <p><b>Phase 3</b> : rédaction d'un rapport global, présentation au comité de pilotage et participation à un focus group dans les six mois de la fin de l'analyse des risques par l'opérateur</p>
<b>Durée</b>	10 heures minimum 22 heures maximum
<b>Localisations</b>	Bruxelles, Brabant Wallon, Hainaut, Liège, Luxembourg, Namur



### 3

<b>Intitulé</b>	<b>Analyse des risques psychosociaux (RPS) par questionnaire</b>
<b>Opérateur</b>	CeRSO - CeREF
<b>Objectifs</b>	<p>Établir une analyse des risques psychosociaux qui permet d'objectiver le vécu des travailleurs et d'identifier les principaux facteurs de risque au niveau collectif.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elle sert de base pour prioriser les actions et ouvrir un dialogue constructif, qui permet de faire des RPS un enjeu collectif.</li></ul>
<b>Public cible</b>	<p>Toute institution des secteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• SCP 319.02 (établissements et services d'éducation et d'hébergement)</li><li>• SCP 329.02 et 329.03 (socio-culture et sportif)</li><li>• CP 332 (aide sociale et soins de santé)</li></ul>
<b>Pré-requis</b>	Aucun
<b>Processus et durée</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Premier contact téléphonique (1h)</b> : fixer un rdv pour une première rencontre et définir un « comité de pilotage » + description du processus.</li><li>2. <b>Première réunion (entre 2h et 3h Max en Visio)</b> : idéalement, avec le/la responsable, et des représentant.e.s de différentes fonctions pertinentes, diversité des réalités de l'équipe, dont personne de confiance, conseiller en prévention, et les diverses fonctions.</li></ol> <p><b>Objectifs</b> : Présenter la démarche /Analyse de la demande de départ/ Rappel des limites de l'intervention / Conditions de validité/ Parcourir le questionnaire / Définir les différentes dates.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>3. <b>Relance éventuelle en fonction du taux de réponse à mi-parcours.</b> (la récolte des données peut prendre entre 2 semaines et 1 mois)</li><li>4. <b>Analyse des données et rédaction du rapport.</b></li><li>5. <b>Restitution des résultats au comité de pilotage</b> (entre 2h et 3h Max – en Visio ou en présentiel selon la préférence).</li><li>6. <b>Restitution des résultats à l'ensemble de l'équipe</b> (entre 2h et 3h Max – en présentiel).</li></ol>
<b>Localisations</b>	Bruxelles – Brabant Wallon - Namur



## 4

<b>Intitulé</b>	<b>Analyse des risques par questionnaire</b>
<b>Opérateur</b>	PSDD asbl (Promotion santé et développement durable)
<b>Objectifs</b>	Réaliser un état des lieux des risques psychosociaux au sein de l'institution, préparer la mise en place d'un plan de prévention des RPS et contribuer à l'amélioration du bien-être et de la qualité de vie au travail dans une démarche de promotion de la santé.
<b>Public cible</b>	Institution relevant des secteurs SCP 319.02 – SCP 329.02/03 – CP 332
<b>Pré-requis</b>	/
<b>Processus</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Prise de contact entre l'opérateur et le groupe de pilotage de l'institution pour préciser les attentes et le cas échéant prévoir des questions spécifiques en fonction du contexte à analyser.</li><li>2. Accès au questionnaire pendant un à deux mois. Notre méthodologie de suivi et d'accompagnement vise à obtenir un taux de répondant le plus élevé possible. Dans le but de permettre l'installation d'une démarche de promotion du bien-être au travail dont le travailleur est l'acteur principal.</li><li>3. En fonction du taux de réponse attendu, prolongation du délai avec relance.</li><li>4. Les résultats de l'analyse des risques sont détaillés dans un rapport visant à repérer les points de vigilance au regard des RPS. Ils seront présentés aux parties prenantes lors d'une réunion d'échanges et de perspectives sur la réalisation d'un plan d'action.</li><li>5. Préparation de la communication aux équipes et/ou à l'ensemble des travailleurs</li></ol>
<b>Durée</b>	24 heures de prestation
<b>Localisations</b>	Bruxelles, Brabant Wallon, Hainaut, Liège, Luxembourg, Namur



## 5

<b>Intitulé</b>	<b>Analyse des risques via questionnaire</b>
<b>Opérateur</b>	Université de Liège / CITES Clinique du Stress ISOSL
<b>Objectifs</b>	Identifier, mesurer et prioriser les facteurs de risque psychosociaux perçus par les collaborateurs afin d'orienter des actions de prévention adaptées.
<b>Public cible</b>	A tous les collaborateurs et collaboratrices salariées concernées de près ou de loin à titre personnel par les risques psychosociaux
<b>Pré-requis</b>	Constitution d'un comité de pilotage L'opérateur sera attentif à ce que l'institution mette en place des moments « protégés » pour permettre au personnel de compléter les questionnaires avec discrétion et durant leur temps de travail.
<b>Processus</b>	(1) Adhésion des parties prenantes et adaptation du questionnaire au contexte (2) Diffusion du questionnaire (1 mois) (3) Analyse des résultats (4) Rédaction d'un rapport (5) Présentation du rapport et suivi
<b>Durée</b>	24 heures de prestation
<b>Localisations</b>	Bruxelles, Brabant Wallon, Hainaut, Liège, Luxembourg, Namur



## 6

<b>Intitulé</b>	<b>Prévenir les risques psychosociaux (RPS) : un accompagnement collectif pour améliorer durablement le bien-être au travail</b>
<b>Public cible</b>	S'adresse aux directions, responsables d'équipe, conseillers en prévention, personnes de confiance, représentants du personnel et, plus largement, à toute personne impliquée dans la prévention des risques psychosociaux.
<b>Prérequis</b>	Aucun prérequis n'est nécessaire.
<b>Opérateur</b>	Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I. asbl) Intervenant : Alfredo SAN JOSE
<b>Sujets abordés</b>	Les risques psychosociaux impactent directement la santé des travailleurs et celle des organisations. Cet accompagnement vous permet d'agir concrètement et collectivement pour : <ul style="list-style-type: none"><li>• Comprendre les enjeux du bien-être au travail ;</li><li>• Identifier les facteurs de risques dans votre organisation ;</li><li>• Construire un plan de prévention efficace et adapté ;</li><li>• Mobiliser les équipes autour d'un projet commun.</li></ul>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyser les risques psychosociaux dans votre contexte.</li><li>• Clarifier les rôles des acteurs de la prévention.</li><li>• Structurer une démarche collective de prévention.</li><li>• Concevoir un plan d'action réaliste et concerté.</li><li>• Mettre en œuvre des actions adaptées au terrain.</li><li>• Définir des indicateurs de suivi et d'évaluation.</li><li>• Inscrire vos actions dans une dynamique durable.</li></ul>
<b>Méthode</b>	L'approche privilégie l'intelligence collective et l'action concrète : <ul style="list-style-type: none"><li>• Apports théoriques ciblés ;</li><li>• Analyse de situations réelles ;</li><li>• Travaux en sous-groupes ;</li><li>• Ateliers pratiques et jeux de rôle ;</li><li>• Échanges de pratiques entre pairs ;</li><li>• Co-construction de solutions.</li></ul>



## 6 (Suite)

<b>Programme</b>	<p><b>Le programme, indicatif et adaptable aux besoins, se décline en 3 phases.</b></p> <p><b>Phase 1 : Analyse &amp; cadrage</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Compréhension du contexte et des besoins</li><li>- Identification des priorités</li><li>- Définition des objectifs et du cadre</li></ul> <p><b>Phase 2 : Exploration &amp; travail collectif</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Séances interactives</li><li>- Études de cas et exercices pratiques</li><li>- Émergence de pistes d'action concrètes</li></ul> <p><b>Phase 3 : Consolidation &amp; plan d'action</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Formalisation du plan de prévention</li><li>- Définition des indicateurs</li><li>- Évaluation et clôture</li></ul>
<b>Durée</b>	<p>Nombre d'heures (min/max) : de 5 à 30 heures, réparties sur 1 à 10 mois, selon les besoins et le contexte.</p> <p>Séances modulables de 3 à 6 heures.</p>
<b>Localisations</b>	<p>Bruxelles, Brabant Wallon, Hainaut, Liège, Namur</p>



## 7

<b>Intitulé</b>	<b>Réaliser un plan d'actions concrètes et spécifiques dans la perspective du bien-être et de la gestion des RPS au travail.</b>
<b>Public cible</b>	Direction, responsable d'équipe, conseiller en prévention, membres du CPPT et les travailleurs.
<b>Pré-requis</b>	Pas de pré-requis
<b>Opérateur</b>	PSDD asbl (Promotion santé et développement durable)
<b>Sujets abordés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Références scientifiques de bonnes pratiques en matière des RPS</li><li>◦ Méthode DEPARIS : dépistage participatif des risques et stratégie SOBANE qui comporte quatre niveaux d'intervention : (dépistage(Screening), OBservation, ANalyse, Expertise) et permet, par le biais d'une démarche structurée, d'utiliser les moyens et les compétences des travailleurs et si nécessaire des spécialistes (au niveau Analyse) et des experts (au niveau Expertise) en fonction de la complexité des problèmes rencontrés.</li><li>◦ Gestion participative et intelligence collective</li><li>◦ Elaboration d'un plan d'actions et tableau de bord de la conduite de projet avec la mise en place d'indicateurs de suivi.</li></ul>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Analyse des risques et mise en place d'un plan d'action bien-être</li><li>◦ Mise en place d'une méthodologie participative impliquant l'ensemble des parties prenantes de l'institution</li><li>◦ Améliorer la qualité de vie au travail</li><li>◦ Favoriser les principes de la coopération et de l'organisation apprenante</li><li>◦ Développer de nouveaux apprentissages et de nouvelles compétences</li><li>◦ Favoriser le développement de nouvelles pratiques managériales, culturelles et organisationnelles</li></ul>
<b>Méthode</b>	Utiliser une méthodologie participative et structurée pour préparer sa démarche, repérer les risques, élaborer des stratégies à mettre en œuvre, suivre et évaluer les plans d'actions, pérenniser les résultats.



## 7 (Suite)

<b>Programme</b>	<p>Cinq étapes sont proposées pour développer la stratégie « bien être »:</p> <p>Étape 1. Préparer sa démarche Étape 2. Évaluer l'ampleur des problèmes de santé dans l'organisation Étape 3. Identifier les problèmes concrets Étape 4. Élaborer des solutions Étape 5. Implanter les actions et évaluer et pérenniser la démarche</p> <p>La mise en place d'un comité de pilotage au sein de l'institution regroupant les différents acteurs concernés par la problématique à traiter est pour nous un gage de réussite du projet et surtout de son intégration par le personnel. Nous privilégions la concertation et l'analyse de la ou des situation(s) problème(s) de manière objective et subjective (à travers les représentations sociales) afin de permettre aux membres du personnel de s'appropriier leur changement et d'améliorer leurs conditions de travail et de ce fait diminuer les résistances au changement.</p> <p>Les discussions se font suivant une <u>grille d'analyse</u> comprenant différentes rubriques afin de couvrir tous les aspects techniques, organisationnels et relationnels qui font que la vie quotidienne du travail est plus ou moins facile, efficace et agréable.</p>
<b>Durée</b>	+/- 15 h et max +/- 30h
<b>Localisations</b>	Toutes les provinces francophones et Bruxelles



## 8

<b>Intitulé</b>	<b>Prévention des risques psychosociaux : une démarche collective au service de la qualité de vie au travail</b>
<b>Public cible</b>	Soutenir l'employeur en incluant l'ensemble des personnes mandatées au regard des risques psychosociaux
<b>Pré-requis</b>	Mandat clair pour engager l'organisation dans la démarche Cadre d'intervention défini par l'APEF
<b>Opérateur</b>	Université de Liège / CITES Clinique du Stress ISOSL
<b>Sujets abordés</b>	(1) Analyse des risques et identification des enjeux, (2) Concertation interne : rôles, responsabilités, instances, (3) Construction d'un plan d'actions réaliste et partagé par tous les collaborateurs, (4) Mise en œuvre : priorisation, suivi, communication, (5) Évaluation et ajustements
<b>Objectifs</b>	(1) Structurer une démarche des risques psychosociaux adaptée à l'organisation, (2) Clarifier les rôles et renforcer la gouvernance interne, (3) Développer un plan d'actions cohérent et soutenable, (4) Professionnaliser l'analyse, le suivi et l'évaluation
<b>Méthode</b>	(1) Approche psycho-éducative et participative (2) Réunion d'entretien via entretien motivationnel (3) Focus groups et ateliers participatifs (4) Outils d'analyse des risques (5) Co-construction (6) Approche bienveillante, respectueuse des réalités de terrain



## 8 (Suite)

<b>Programme</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Entretien préalable – analyse de la demande et mise en accord sur les objectifs</li><li>2. Réunions d'accompagnement collectif via focus groups<ol style="list-style-type: none"><li>a. Focus group 1 – comprendre et diagnostiquer les RPS spécifique à l'organisation, échanges autour des réalités, identification des facteurs organisationnels, relationnels et individuels, première cartographie</li><li>b. Focus group 2 – travail collectif sur les priorités identifiées, identification des leviers et points d'attention, priorisation des actions envisagées grâce au modèle des ressources et des exigences</li><li>c. Focus group 3 – retour sur le travail effectué, analyse SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, structuré dans le temps) du projet, application du SWOT (Forces, faiblesses, opportunités, menaces), adaptations à envisagées.</li><li>d. Réunion de groupe de clôture</li></ol></li><li>3. Réalisation d'un rapport succinct</li><li>4. Entretien de conclusion</li><li>5. Évaluation à compléter par l'organisation et l'opérateur</li><li>6. Participation d'une personne de l'organisation à participer à un focus group dans les six mois de la fin de l'accompagnement collectif</li><li>7. Participation d'une personne de l'opérateur à participer à un focus group dans les six mois de la fin de l'accompagnement collectif</li></ol>
<b>Durée</b>	Minimum 14 heures / Maximum 30 heures
<b>Localisations</b>	Bruxelles, Brabant Wallon, Hainaut, Liège, Luxembourg, Namur.



<p><b>Intitulé</b></p>	<p><b>Conflits, violence et harcèlement : comprendre et partager collectivement des pistes de prévention et d'action</b></p>
<p><b>Public cible</b></p>	<p>S'adresse aux responsables d'équipe, coordinateur·rice·s, chef·fe·s de service ou toute personne exerçant une fonction d'encadrement de proximité.</p>
<p><b>Prérequis</b></p>	<p>Aucun prérequis n'est nécessaire.</p>
<p><b>Opérateur</b></p>	<p>Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I. asbl) Intervenante Cloé STEVEN</p>
<p><b>Sujets abordés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Les facteurs de risque organisationnels et groupaux liés aux conflits et aux situations de violence au travail.</li> <li>◦ Le cadre de sécurité comme levier de confiance, de coopération et de prévention des tensions.</li> <li>◦ Les pratiques managériales et leurs effets sur la qualité des relations interpersonnelles au travail.</li> <li>◦ Les dynamiques d'escalade conflictuelle et les situations de comportements abusifs.</li> <li>◦ La nature des relations de travail et leurs effets sur l'émergence des tensions.</li> <li>◦ La posture et les principes du tiers dans la gestion et la régulation des situations conflictuelles.</li> <li>◦ La conduite d'entretiens de régulation, en distinguant émotions, positions et faits.</li> </ul>
<p><b>Objectifs</b></p>	<p><b>Identifier des actions de prévention adaptées au contexte institutionnel :</b>          → Analyser son environnement de travail afin d'identifier les facteurs de risque organisationnels et relationnels liés aux conflits et aux situations de harcèlement ;          → Elaborer collectivement des pistes de prévention cohérentes et adaptées.</p> <p><b>Développer ses compétences relationnelles afin que les oppositions se transforment en opportunités :</b>          → Analyser les composantes d'un conflit pour identifier des modes de gestion des conflits pertinents ;          → Développer ses capacités à intervenir dans une situation conflictuelle en tant que tiers ;          → Partager les situations relationnelles difficiles rencontrées sur le terrain et coconstruire des pistes pour les transformer.</p>



## 9 (Suite)

<b>Méthode</b>	<p>La méthodologie adoptée s'appuie sur une pédagogie active, visant à stimuler les échanges dynamiques et les liens entre les besoins identifiés, les solutions élaborées collectivement lors de l'accompagnement et leur application sur le terrain.</p> <p>Concrètement, de brefs exposés théoriques, des analyses de pratiques professionnelles et des échanges seront privilégiés pour favoriser l'émergence de l'intelligence collective et atteindre les objectifs définis ensemble.</p>
<b>Programme</b>	<p>L'accompagnement débute par une analyse de la demande et des pratiques, permettant de coconstruire les objectifs, les priorités et le cadre de travail. Des séances de travail sont ensuite organisées articulant apports conceptuels et exploration à partir de situations concrètes, afin de favoriser l'émergence de pistes d'action directement transférables dans les pratiques professionnelles.</p>
<b>Durée</b>	<p>Nombre d'heures (min/max) : de 5 à 30 heures, réparties sur 1 à 10 mois, selon les besoins et le contexte. Séances modulables de 3 à 6 heures.</p>
<b>Localisations</b>	<p>Bruxelles, Liège, Luxembourg, Namur</p>



## 10

<b>Intitulé</b>	<b>Renforcer les ressources collectives pour prévenir le stress, l'épuisement professionnel et le burnout</b>
<b>Public cible</b>	S'adresse aux directions, responsables d'équipe, conseillers en prévention, personnes de confiance, représentants du personnel et, plus largement, à toute personne impliquée dans la prévention des risques psychosociaux.
<b>Prérequis</b>	Aucun prérequis n'est nécessaire.
<b>Opérateur</b>	Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I. asbl) Intervenant Damien KAUFFMAN
<b>Sujets abordés</b>	L'accompagnement permet d'explorer : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mécanismes du stress (ponctuel et chronique), de l'épuisement et du burnout, y compris dans les métiers de la relation ;</li> <li>• Les facteurs organisationnels, relationnels et individuels à l'origine de l'usure professionnelle ;</li> <li>• La charge mentale et émotionnelle ainsi que leurs effets cumulés ;</li> <li>• Les signaux d'alerte précoces, souvent invisibles ou banalisés, aux niveaux individuel et collectif ;</li> <li>• Les impacts sur la santé, le fonctionnement des équipes et la qualité du travail ;</li> <li>• Le rôle du collectif et de l'organisation dans la prévention ;</li> <li>• Les ressources psychosociales favorisant la régulation, la coopération et l'engagement.</li> </ul>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une compréhension partagée des phénomènes de stress et d'épuisement professionnel ;</li> <li>• Identifier les facteurs organisationnels et collectifs qui fragilisent les équipes ;</li> <li>• Renforcer la capacité du collectif à repérer et réguler les situations à risque ;</li> <li>• Soutenir l'émergence de ressources collectives protectrices (soutien, reconnaissance, coopération) ;</li> <li>• Inscrire la prévention dans une logique organisationnelle durable, en lien avec la politique de prévention des risques psychosociaux.</li> </ul>



## 10 (Suite)

<b>Méthode</b>	<p>L'intervention repose sur une approche centrée sur le collectif et les pratiques de terrain. Elle combine :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Des apports structurés pour clarifier les notions clés (stress, épuisement, burnout) ;</li><li>• Des temps d'analyse collective à partir de situations concrètes ;</li><li>• Des échanges favorisant la mise en perspective des expériences professionnelles ;</li><li>• Un travail sur les représentations, les mécanismes d'accumulation et les dynamiques de banalisation ;</li><li>• L'identification de leviers d'action adaptés au contexte de l'organisation ;</li><li>• La consolidation de repères communs en matière de prévention et de régulation.</li></ul>
<b>Programme</b>	<p>Le programme est indicatif et adaptable aux besoins de l'organisation.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Comprendre les phénomènes d'usure professionnelle</li><li>2. Analyser les facteurs de risque</li><li>3. Repérer et réguler les situations à risque</li><li>4. Renforcer les ressources collectives</li><li>5. Inscire la prévention dans la durée</li></ol>
<b>Durée</b>	<p>Nombre d'heures (min/max) : de 5 à 30 heures, réparties sur 1 à 10 mois, selon les besoins et le contexte. Séances modulables de 3 à 6 heures.</p>
<b>Localisations</b>	<p>Bruxelles, Brabant Wallon, Hainaut, Liège, Namur</p>



## 11

<b>Intitulé/Titre</b>	<b>Après la crise vient le beau temps ! ou comment capitaliser sur les compétences individuelles et collectives pour reconstruire une équipe solide et solidaire ?</b>
<b>Public cible</b>	Tout collectif concerné par les risques psycho-sociaux ayant traversé une situation de crise
<b>Pré-requis</b>	Aucun
<b>Opérateur</b>	CEFORM asbl (Centre d'Etudes et de Formations)
<b>Sujets abordés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les impacts de la crise sur l'équipe, les pistes pour en sortir</li><li>• Les forces et les compétences de l'équipe</li><li>• La communication et la notion de confiance</li><li>• Les composantes d'un climat sain et sécurisé</li><li>• Prendre soin de soi et des autres</li></ul>
<b>Objectifs</b>	Transformer les tensions en solutions collectives après une période de crise : <ul style="list-style-type: none"><li>• Renforcer la résilience de l'organisation.</li><li>• Soigner les processus relationnels et communicationnels pour (re)construire une dynamique d'équipe</li><li>• Réduire les facteurs de risques psychosociaux liés aux dysfonctionnements et aux tensions post-crise.</li></ul>
<b>Méthode</b>	Approche ludique et appréciative, orientée « solution »



## 11 (Suite)

<b>Programme</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Entretien préalable: chaque accompagnement est construit selon la singularité de votre contexte d'intervention (missions, organisation ...) et du contexte d'accompagnement (chemin déjà parcouru , difficultés rencontrées, besoins individuels et collectifs,... ).</li><li>2. Etapes de l'accompagnement :<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Légitimer les ressentis : échange sur la crise et ses impacts dans un climat sécuritaire</li><li>◦ Désamorcer les tensions éventuelles et créer un environnement propice à la collaboration</li><li>◦ Entrer dans l'approche appréciative et amener les participants/équipe à capitaliser sur leurs forces ;</li><li>◦ Redonner du pouvoir d'agir à l'équipe, adopter une posture orientée solution</li><li>◦ Permettre à l'équipe de se réaffilier, de développer une communication positive et développer de la cohésion.</li><li>◦ Amener les participants à identifier des actions pour prendre soin de soi et des autres dans le collectif.</li></ul></li><li>3. Remise d'un rapport conclusif ciblé sur les RPS identifiés et les actions d'amélioration à envisager basé sur l'étape précédente</li></ol>
<b>Durée</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• min 16 heures (Entretien préalable 2h + 4 séances de 3h00 + Entretien de conclusion/ rapport 2h) ;</li><li>• max. 30 heures</li></ul>
<b>Localisations</b>	Hainaut, Brabant wallon, Namur



## 12

<b>Intitulé/Titre</b>	<b>Comment agir et réagir ensemble face à l'agressivité venant des usagers ? Définir, comprendre, prévenir et gérer.</b>
<b>Public cible</b>	Toute équipe concernée par des risques ou des épisodes d'agressivité de la part du public ou des personnes avec lesquelles elle agit.
<b>Pré-requis</b>	Aucun
<b>Opérateur</b>	CEFORM asbl (Centre d'Etudes et de Formations)
<b>Sujets abordés</b>	<p>Parce que, face à des comportements verbalement agressifs, voire violents, de la part du public, le sentiment d'impuissance et les émotions qui surgissent peuvent amener des réactions inopérantes et/ou délétères, les sujets abordés reposent sur trois approches. :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'approche conceptuelle : compréhension de l'agressivité,</li> <li>2. L'approche individuelle : l'individu face à l'agressivité,</li> <li>3. L'approche collective : l'institution et l'équipe face l'agressivité.</li> </ol> <p>Le regard sur le bénéficiaire, les notions d'émotions, de perception, de limites collectives et personnelles, de prévention, de posture, de soutien traverseront ces trois approches.</p>
<b>Objectifs</b>	<p>Objectif général : 1) Identifier et objectiver 2) Prévenir 3) Adapter et gérer</p> <p>Objectifs spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre le phénomène : l'agressivité, formes et fonctionnement, les perceptions</li> <li>• Poser un diagnostic et un état des lieux : situations réelles et/ou ressenties, difficultés, acquis et pistes d'amélioration pour l'avenir</li> <li>• Soutien et développement individuel et collectif : mesure d'impact, meilleure connaissance de soi et des collègues ; utilisation des compétences ; travail sur la posture professionnelle, expressions des difficultés et transformation de celles-ci en ressources ;</li> <li>• Réfléchir aux modes de régulation collectifs et individuels pour prévenir et gérer</li> <li>• Formaliser un référentiel ou un protocole de bonnes pratiques : comportements, procédures et protocoles à adopter ...</li> </ul>
<b>Méthode</b>	Analyse de pratiques au départ des situations professionnelles, pédagogie active et ludique, co-réflexion et intelligence collective.



## 12 (Suite)

<b>Programme</b>	<p>Une démarche en 4 étapes :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Analyse des besoins</b> (<i>A-t-on besoin de mieux comprendre le phénomène ? De centrer l'accompagnement sur l'impact sur le travailleur ? Sur le collectif (équipe/institution) ?</i>) et <b>Elaboration concertée du programme</b> : faisabilité de la démarche, disponibilité et, mobilisation des acteurs, priorisation...et co-construction des étapes de l'accompagnement (<i>planning, objectif par étape</i>)</li><li>2. <b>Mise en œuvre de l'accompagnement</b> : travail sur l'identification des difficultés rencontrées face aux situations d'agressivité, appropriation de la théorie et mise en exercice (<i>modifier ses réflexes, sa posture, ses réponses spontanées...</i>) pour mieux gérer les situations d'agressivité à l'aide d'outils et de techniques qui deviendraient communs à l'équipe.</li><li>3. <b>Formalisation des acquis et évaluation</b> : évaluation du dispositif et de l'impact de l'accompagnement sur les personnes présentes, sur le collectif (équipe et institution), ainsi que sur les bénéficiaires</li><li>4. <b>Après l'intervention</b> : remise d'un rapport conclusif sur les risques psychosociaux identifiés et les actions d'amélioration à envisager</li></ol>
<b>Durée</b>	<p>Min 16h (entretien préalable 2h et 4 séances de 3 h, entretien de conclusion 2h) ; Max 30h</p>
<b>Localisations</b>	<p>Brabant Wallon – Hainaut - Namur</p>



## 13

<b>Intitulé</b>	<b>Des signes d'épuisement professionnel ? Comment le prévenir, l'identifier et en sortir ?</b>
<b>Public cible</b>	Deux options : soit le personnel mandaté pour la gestion des RPS, soit des salariés concernés à titre personnel.
<b>Pré-requis</b>	Aucun
<b>Opérateur</b>	CEFORM asbl (Centre d'Etudes et de Formations)
<b>Sujets abordés</b>	<p>Deux sujets guideront votre accompagnement dans une approche multi-niveaux (individuel, collectif, organisationnel, institutionnel)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre l'épuisement professionnel : stress, burnout, traumatisme vicariant, fatigue de compassion ; ...</li> <li>• Identifier les facteurs de prévention, de protection , vos ressources, et des outils d'intervention à mettre en œuvre.</li> </ul>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre l'épuisement professionnel : identifier les causes, les facteurs de risques et les signaux</li> <li>• Sensibiliser à la prévention : facteurs de protection et ressources</li> <li>• Travailler à l'amélioration de la situation : mise en œuvre d'outils et de pistes d'amélioration</li> </ul>
<b>Méthode</b>	Analyse des pratiques, pédagogie active, brainstorming, approche ludique et expérientielle , co-réflexion et co-construction.
<b>Programme</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entretien préalable: chaque accompagnement est construit selon la singularité de votre contexte d'intervention (missions, organisation ...) et du contexte d'accompagnement (chemin déjà parcouru , difficultés rencontrées, besoins individuels et collectifs... ).</li> <li>2. Etapes de l'accompagnement structuré : <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Cadre de fonctionnement et attentes des participants</li> <li>b. Définir les notions (stress, épuisement professionnel/burnout, fatigue de compassion/traumatisme vicariant) et leurs évolutions (types, dimensions, stades)</li> <li>c. Identifier les facteurs de risques, signaux avant-coureurs, symptômes et conséquences</li> <li>d. Identifier les moyens de s'en prémunir</li> <li>e. Identifier les moyens d'action (outils et pistes d'intervention)</li> <li>f. Formalisation des acquis et évaluation</li> </ol> </li> <li>3. Remise d'un rapport conclusif ciblé sur les RPS identifiés et les actions d'amélioration à envisager basé sur l'étape précédente</li> </ol>



## 13 (Suite)

<b>Durée</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• min 16 heures (Entretien préalable 2h + 4 séances de 3h00 + Entretien de conclusion/ rapport 2h) ;</li><li>• max. 30 heures</li></ul>
<b>Localisations</b>	Brabant wallon, Hainaut, Namur,



<b>Intitulé</b>	<b>Ensemble pour un nouveau départ : comment cultiver l'inclusion et accompagner les transitions pour prévenir les risques psycho-sociaux.</b>
<b>Public cible</b>	Tout le personnel du service concerné par l'inclusion de nouvelles personnes dans l'équipe ou par un retour après une longue absence.
<b>Pré-requis</b>	/
<b>Opérateur</b>	CEFORM asbl (Centre d'Etudes et de Formations)
<b>Sujets abordés</b>	<p>Parce que chaque organisation est unique, cet accompagnement s'adapte à votre contexte, à vos enjeux, vos pratiques, vos besoins spécifiques et explore les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mieux comprendre pour mieux agir : RPS, Burn-Out, et disability management, cadre légal, prévention primaire, etc.</li><li>• Réussir l'intégration dès le premier jour : anticipation, réduction du stress, bien-être au travail, etc.</li><li>• Accompagner les retours au travail avec justesse : aménagements (matériels, techniques, organisationnels), accompagnement individuel, préparation du collectif ...</li></ul>
<b>Objectifs</b>	<p>Il s'agit d'un accompagnement concret, directement utile et orienté solutions, pour transformer les moments de transition en véritables opportunités de cohésion et de bien-être au travail.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identifier les facteurs de risques psychosociaux spécifiques aux périodes d'intégration et de réintégration</li><li>• Distinguer les besoins clés (psychologiques, organisationnels et sociaux) des travailleurs en transition</li><li>• Prendre du recul sur vos pratiques en vue de faire évoluer vos dispositifs d'accueil et de disability management</li><li>• Anticiper et structurer les adaptations potentiellement possibles pour favoriser les retours au travail</li><li>• Passer à l'action concrète via l'élaboration de pistes personnalisées</li><li>• Construire des parcours d'accompagnement cohérents</li></ul>
<b>Méthode</b>	Une pédagogie interactive et participative permettant de générer des idées novatrices pour identifier les axes d'amélioration et passer à l'action.



## 14 (Suite)

<b>Programme</b>	<p>1. Entretien préalable: Analyse de vos besoins et de votre contexte pour élaborer un accompagnement sur mesure</p> <p>2. Etapes de l'accompagnement :</p> <p>1° Créer un espace sécurisé propice aux échanges 2° Co-construire les indicateurs d'atteinte de résultats 4° Poser le regard sur la prévention des risques psycho-sociaux liés aux contextes d'inclusion et de transition 5° Développer un plan d'accueil, d'intégration et la réintégration après une absence de longue durée 6° Co-construction de supports en lien avec les thématiques abordées. 7° Evaluer le dispositif d'accompagnement</p> <p>3. Remise d'un rapport conclusif ciblé sur les RPS identifiés et les actions d'amélioration à envisager basé sur l'étape précédente</p>
<b>Durée</b>	De 16 à 30 heures, selon vos besoins (format modulable)
<b>Localisations</b>	Brabant wallon, Hainaut, Namur



## 15

<b>Intitulé</b>	<b>Prévenir le stress et l'épuisement : retrouver de l'énergie et du pouvoir d'agir au travail</b>
<b>Public cible</b>	Directions, responsables d'équipe et travailleurs du secteur non marchand et à profit social Toute personne concernée par les risques psychosociaux
<b>Pré-requis</b>	Aucun – venir avec des situations vécues est un plus
<b>Opérateur</b>	KunVivo
<b>Sujets abordés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre les mécanismes du stress et du burnout</li> <li>• Identifier ses propres signaux d'alerte</li> <li>• Équilibrer contraintes et ressources (individuelles et collectives)</li> <li>• Agir à son niveau : pratiques concrètes et leviers d'équipe</li> </ul> Contenus techniques · <ul style="list-style-type: none"> <li>• Physiologie du stress (cortisol, activation/inhibition)</li> <li>• Identification des seuils de surcharge</li> <li>• Lecture des signaux faibles du burnout</li> <li>• Typologie des stratégies de coping</li> <li>• Régulation émotionnelle (cohérence cardiaque, pleine conscience contextualisée)</li> </ul>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mieux comprendre ce qui génère le stress dans son contexte de travail</li> <li>• Identifier des pistes concrètes pour se préserver et agir</li> <li>• Renforcer la capacité collective à prévenir l'épuisement</li> </ul>
<b>Méthode</b>	Approche participative et ancrée dans le réel : · <ul style="list-style-type: none"> <li>• Échanges à partir de situations vécues</li> <li>• Outils simples issus de la psychologie et de l'intelligence collective</li> <li>• Alternance entre réflexion individuelle et travail en groupe</li> <li>• Feedback structuré (CNV)</li> <li>• Auto-positionnement progressif</li> <li>• Carte des stressés prioritaires</li> <li>• Plan d'action collectif</li> <li>• Définition de rituels (check-in, régulation, feedback)</li> </ul>



## 15 (Suite)

<b>Programme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Décrypter le stress : mécanismes et impacts</li><li>• Faire le point sur ses stressseurs et ses ressources</li><li>• Partager les réalités du terrain</li><li>• Expérimenter des outils concrets</li><li>• Identifier des actions de prévention et de suivi transférables dans le quotidien</li></ul>
<b>Durée</b>	15 à 26h y compris l'entretien de démarrage, la restitution finale et l'évaluation et le suivi à 3 mois
<b>Localisations</b>	Wallonie / Bruxelles



## 16

<b>Intitulé</b>	<b>(Re)faire équipe autrement : renforcer la coopération et la confiance</b>
<b>Public cible</b>	Équipes, directions et responsables
<b>Pré-requis</b>	Aucun
<b>Opérateur</b>	KunVivo
<b>Sujets abordés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre ce qui fait ou défait une équipe</li> <li>• Clarifier les rôles, attentes et modes de fonctionnement</li> <li>• Développer la confiance et la coopération</li> <li>• Mieux communiquer au quotidien</li> <li>• Restaurer la sécurité psychologique</li> <li>• Construire les conditions de la coopération</li> <li>• Redéfinir un cadre de fonctionnement partagé</li> </ul>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils d'intelligence collective ·</li> <li>• Exercices expérientiels ·</li> <li>• Espaces de parole sécurisés ·</li> <li>• Grille d'analyse des tensions ·</li> <li>• Matrice rôles/responsabilités ·</li> <li>• Contrat relationnel</li> </ul> <p>Phase 1 : Sécurisation (cadre, règles, confiance)            Phase 2 : Expression (vécus, ressentis)            Phase 3 : Analyse (causes profondes)            Phase 4 : Reconstruction (nouveaux accords)            Phase 5 : Projection (fonctionnement futur) identifier des actions concrètes à mettre en place</p>
<b>Programme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorer les forces et les tensions de l'équipe</li> <li>• Comprendre les dynamiques relationnelles</li> <li>• Identifier les conditions de sécurité psychologique et conditions de parole</li> <li>• Identifier les ruptures de confiance</li> <li>• Expérimenter des pratiques collaboratives</li> <li>• Co-construire des règles de fonctionnement</li> <li>• Clarifier les attentes implicites</li> <li>• Travailler sur rôles et responsabilités</li> <li>• Construire des accords explicites</li> </ul>
<b>Durée</b>	16h à 26h y compris l'entretien de diagnostic , la restitution finale et l'évaluation et le suivi à 3 mois.
<b>Localisations</b>	Wallonie / Bruxelles



<b>17</b>	
<b>Intitulé</b>	<b>Transformer les tensions : prévenir et gérer les conflits au travail</b>
<b>Public cible</b>	Directions, responsables d'équipe et travailleurs
<b>Pré-requis</b>	Des exemples et expériences vécues à partager
<b>Opérateur</b>	KunVivo
<b>Sujets abordés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre les mécanismes du conflit</li> <li>• Identifier les malentendus et dynamiques relationnelles</li> <li>• Développer une communication plus claire et apaisée</li> <li>• Réguler les tensions avant qu'elles ne s'enveniment</li> </ul>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dédramatiser le conflit et mieux le comprendre</li> <li>• Détecter précocement les tensions</li> <li>• Acquérir des repères pour agir en situation tendue</li> <li>• Renforcer les compétences relationnelles</li> <li>• Favoriser un climat de travail respectueux et sécurisé</li> <li>• Structurer des dispositifs internes de gestion des conflits</li> </ul>
<b>Méthode</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mises en situation</li> <li>• Cas concrets</li> <li>• Apports issus de la communication et de l'approche systémique</li> <li>• Co-construction de pistes adaptées               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Étape 1 : Diagnostic relationnel (typologie des tensions)</li> <li>◦ Étape 2 : Décryptage (mécanismes, escalade)</li> <li>◦ Étape 3 : Entraînement (postures, communication)</li> <li>◦ Étape 4 : Structuration (protocoles internes)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Programme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lire un conflit : causes visibles et invisibles</li> <li>• Identifier sa posture face au conflit</li> <li>• Expérimenter des outils de communication</li> <li>• S'entraîner à réguler une situation tendue</li> <li>• Construire des repères collectifs</li> <li>• Différenciation conflit / violence / harcèlement</li> <li>• Analyse des jeux psychologiques</li> <li>• Techniques de désescalade</li> <li>• Posture de médiation (neutralité, cadre, processus)</li> </ul>



## 17 (Suite)

<b>Durée</b>	15 à 26h y compris l'entretien de démarrage, la restitution finale et l'évaluation et le suivi à 3 mois.
<b>Localisations</b>	Wallonie et Bruxelles

## ANNEXE 1 : PRESENTATION DES OPERATEURS

Opérateur	Présentation
CDGAI <a href="http://cdgai.be">cdgai.be</a>	<p>Le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.) est une ASBL d'éducation permanente, reconnue par la Fédération Wallonie-Bruxelles, active depuis plus de cinquante ans dans la formation psychosociale des adultes et l'accompagnement des dynamiques collectives. Fondé en 1972 au sein du Service de Psychologie Sociale de l'Université de Liège, le C.D.G.A.I. dispose d'une expertise scientifique et méthodologique en dynamique des groupes et en analyse institutionnelle. L'association conçoit et met en œuvre des animations, des formations et des accompagnements sur mesure pour renforcer la capacité des personnes et des organisations à analyser leur environnement, à participer activement aux processus collectifs et à agir de manière constructive, autonome et responsable. Ses interventions incluent l'animation de groupes et de processus participatifs, l'accompagnement d'équipes et d'organisations, la supervision individuelle et collective, ainsi que la médiation et la gestion de conflits ou de situations de tension. Elles s'appuient sur l'analyse des pratiques, des phénomènes groupaux et des contextes institutionnels et organisationnels. Ancré dans les valeurs de l'éducation permanente, le C.D.G.A.I. privilégie des démarches participatives favorisant le recul critique, l'autonomie et la co-construction de réponses adaptées aux réalités de terrain. Il intervient principalement auprès d'organisations du secteur non-marchand, mais aussi auprès de partenaires publics, universitaires et privés. En parallèle de ces activités, l'association conçoit des outils et des techniques d'animation, édite des publications pédagogiques et met à disposition un centre de documentation spécialisé.</p>
CEFORM <a href="http://ceform.be">ceform.be</a>	<p>Le CEFORM (Centre d'Etudes et de Formations) a pour but de favoriser l'adéquation entre la pratique du travail social et les dynamiques de changements rencontrées par les intervenants du secteur social au sens large. Par la recherche, la formation, l'accompagnement des professionnels, le CEFORM participe activement au développement des compétences des travailleurs pour un réel progrès social. Reconnu par la Communauté Française de Belgique, le CEFORM est l'un des organisateurs privilégiés de la formation des travailleurs du secteur de l'Aide à la Jeunesse. Nos formateurs permanents ou occasionnels ont tous une longue pratique de formation de groupe d'adultes auprès d'institutions les plus diverses. Depuis 2020, le Ceform a suivi différents services dans le cadre de la prévention primaire du Burn Out.</p>
CERSO <a href="http://cerso.helha.be">cerso.helha.be</a>	<p>Le CeRSO est le Centre de Formation continue et de Recherche du domaine social de la Haute Ecole Louvain en Hainaut. Le CeRSO est constitué de 3 pôles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CeRSO Formations catalogue, dont la mission est de gérer un programme de formations diversifié et complet pour répondre aux préoccupations professionnelles ;</li> <li>• CeRSO Interventions sur mesure, dont l'objectif est de répondre aux besoins d'accompagnement d'équipes, d'interventions, de supervisions individuelles ou collectives.</li> <li>• CeRSO Recherche, qui met à disposition des milieux professionnels son expertise en matière de recherche, d'évaluation de dispositifs d'action sociale, de réalisation d'études dans le domaine social ou encore d'accompagnement méthodologique de recherche.</li> </ul>

<p>KUN VIVO <a href="http://kunvivo.com">kunvivo.com</a></p>	<p>KunVivo possède une expérience significative dans l'accompagnement des collectifs autour de la prévention des risques psychosociaux, la régulation des tensions, ainsi que le renforcement de la communication et de la collaboration. Les interventions réalisées couvrent notamment la préparation et l'animation de mises au vert axées sur la prévention du stress et du burn-out, la gestion des tensions au sein des équipes, l'amélioration de la communication interne et la consolidation de la collaboration interpersonnelle. Ces missions se sont déroulées auprès de structures variées, allant de centres culturels et de planning familial à des associations et institutions médico-sociales, illustrant la capacité de KunVivo à adapter ses approches aux contextes spécifiques et à générer des résultats concrets. L'approche KunVivo apporte une lecture systémique et structurante des dynamiques collectives, en articulant travail sur les rôles, les mandats et les espaces de décision. Elle permet de clarifier les responsabilités, réguler les tensions structurelles et rendre visibles les implicites organisationnels souvent à l'origine des dysfonctionnements. Dans ces accompagnements, KunVivo soutient particulièrement : la mise en cohérence entre les intentions, les rôles et les pratiques réelles ; la structuration de cadres de travail clairs et évolutifs et le développement d'une gouvernance plus consciente, partagée et responsabilisante.</p>
<p>PSDD <a href="http://psdd.org">psdd.org</a></p>	<p>L'ASBL Promotion Santé et Développement Durable a comme objet social le développement du bien-être au travail, la promotion de la santé et l'accompagnement du changement des individus et des organisations. A ce titre nous intervenons au sein du secteur non-marchand pour prévenir et gérer les risques psycho-sociaux et pour accompagner soit la « transformation du modèle organisationnel » et le changement d'échelle, soit la mise en place d'organisation apprenante et/ou d'intelligence collective. Concernant le changement d'échelle ou la transformation du modèle organisationnel d'une ASBL, nous sommes partenaire du projet Crois'sens et co-auteur du guide « <a href="#">se préparer au changement d'échelle</a> ».</p> <p>Nous accompagnons également des projets, des équipes, des directions et la mise en place de formations spécifiques : tables de discussion, manutention, supervision d'équipe, gestion du stress et des RPS, communication, gestion des conflits, gestion du vieillissement des résidents, débriefing psychologique...</p> <p>Notre ASBL est aussi opérateur bilan de compétences et opérateur pour l'analyse des risques psycho-sociaux.</p> <p>Nous accompagnons également la mise en place de plan de formation et développons la culture de Politique concertée de Formation au sein des organisations.</p>
<p>ULIÈGE / CITES <a href="http://uliege.be">uliege.be</a> <a href="http://isosl.be">isosl.be</a></p>	<p>L'opérateur est un partenariat entre l'Université de Liège comprenant à la fois le LENTIC (Laboratoire d'Études sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement) et ValoRH (Valorisation des Ressources Humaines-, ainsi que le CITES-ISoSL (Clinique du Stress et du Travail).</p> <p>Le LENTIC est un centre de recherche et de recherche-intervention spécialisé de HEC Liège, École de Gestion de l'Université de Liège, regroupant des chercheurs en management, sociologie, psychologie, sciences de la communication et sciences politiques. Le LENTIC effectue des missions d'étude, de conseil et d'accompagnement dans des organisations sur ces différents axes de travail. La spécificité de l'approche théorique et méthodologique du LENTIC peut être appréhendée à partir des missions de recherche et de recherche-intervention accumulées depuis plus de 35 ans. Le LENTIC assure un nombre conséquent de missions, et particulièrement dans les thématiques de bien-être au travail.</p> <p>L'unité de recherche ValoRH adresse deux problématiques principales, à savoir le bien-être des travailleurs, mais aussi les questions de performance et de compétences à développer chez les travailleurs. L'unité a VALORH a assuré de nombreuses missions de conseils dans des entreprises. Cette expérience de terrain est couplée à une réflexion sur les processus énergétiques, motivationnels et sociaux impliqués dans les phénomènes de stress et de burnout.</p> <p>Le CITES Clinique du Stress et du travail est un service extra-hospitalier de l'Intercommunale de Soins Spécialisés de Liège (ISOSL). Le centre a pour missions la prévention du stress et des risques psychosociaux au travers de 3 axes : soins et prise en charge individuelle ambulatoire- interventions et formations en collectif et recherche-action.</p>