



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

3ème Contrat d'Objectifs et de Performance (2022-2025)

Anact Aract
LE RÉSEAU

Contrat d'Objectifs et de Performance 2022-2025

Les orientations ont été présentées et validées
par le conseil d'administration de l'Anact du 16 mars 2022

Sommaire

Sommaire	3
Préambule	6
1- Axe Programmatique : Améliorer les conditions de travail en inscrivant l'action du réseau en appui à la conception et à la mise en œuvre des différentes politiques publiques qui y sont associées	9
Priorité 1 : Orienter l'activité du réseau sur les priorités des politiques de santé au travail.....	10
<i>Objectif 1 : Piloter les actions des plans santé au travail (PST et PRST) relevant du réseau</i>	<i>10</i>
<i>Objectif 2 : Produire et diffuser un référentiel QVCT réaffirmant la centralité des conditions de travail</i>	<i>11</i>
• <i>Créer un référentiel QVCT en soulignant la centralité des conditions de réalisation du travail</i>	<i>11</i>
• <i>Poursuivre le développement et la diffusion de méthodes pratiques de conduite et d'évaluation des actions menées en faveur de la QVCT</i>	<i>12</i>
<i>Objectif 3 : Contribuer au développement des connaissances sur les évolutions du travail et les transitions qui concernent le travail</i>	<i>13</i>
Priorité 2 : Développer des actions renforçant les capacités des acteurs des TPE-PME à faire du travail et du dialogue social des facteurs centraux de santé et d'efficacité	14
<i>Objectif 4 : Mieux adapter l'action du réseau aux spécificités des TPE-PME</i>	<i>14</i>
<i>Objectif 5 : Contribuer à renforcer le dialogue social sur les conditions de réalisation du travail au sein des TPE PME et les transformations auxquelles elles doivent faire face</i>	<i>15</i>
Priorité 3 : Agir simultanément sur les conditions d'emploi et de travail et favoriser ainsi un développement socio-économique durable des territoires	16
<i>Objectif 6 : Initier des actions de promotion de la QVCT adaptées aux préoccupations de secteurs d'activité ou territoires</i>	<i>16</i>
<i>Objectif 7 : Contribuer à des dispositifs territoriaux d'étude et d'accompagnement des entreprises sur les évolutions du travail</i>	<i>17</i>
<i>Objectif 8 : Favoriser la prise en compte des conditions de travail dans les investissements et lors des phases de conception des transformations</i>	<i>17</i>
2- Axe institutionnel : Consolider la spécificité du positionnement du réseau Anact-Aract dans sa mission de service public	19
Priorité 4 : Développer des modalités de partenariat adaptées aux cibles et priorités programmatiques du COP.....	20

<i>Objectif 9 : Renforcer les coopérations interinstitutionnelles, notamment pour la mise en œuvre des Plans santé au travail.....</i>	<i>20</i>
<i>Objectif 10 : Poursuivre le développement proactif de partenariats opérationnels aux échelles régionale et nationale.....</i>	<i>21</i>
<i>Objectif 11 : Développer de nouvelles modalités de coopération au service de l'innovation</i>	<i>22</i>
<i>Objectif 12 : Renforcer les partenariats de recherche sur le champ de la QVCT et réinscrire l'Anact dans les espaces de coopération internationaux existants.....</i>	<i>23</i>
Priorité 5 : Renforcer et diversifier les modalités d'action auprès des entreprises et les modalités d'animation des dynamiques d'acteurs.....	23
<i>Objectif 13 : Approfondir les modalités d'action auprès des entreprises et en développer de nouvelles.....</i>	<i>23</i>
<i>Objectif 14 : Expérimenter et modéliser de nouvelles modalités d'animation permettant d'impulser des dynamiques territoriales.....</i>	<i>24</i>
<i>Objectif 15 : Transférer et diffuser auprès des acteurs ciblés les productions du réseau</i>	<i>25</i>
3- Axe Pilotage : Continuer à améliorer l'efficacité du réseau Anact-Aract en parachevant les évolutions d'organisation engagées.....	27
Priorité 6 : Finaliser et mettre en œuvre la réorganisation du réseau	28
<i>Objectif 16 : Conforter l'ancrage paritaire et territorial ainsi que les capacités d'initiative</i>	<i>29</i>
<i>Objectif 17 : Sécuriser l'efficacité du modèle économique et financier</i>	<i>30</i>
<i>Objectif 18 : Développer une politique RH inclusive et garantir une place pour toutes et tous.....</i>	<i>30</i>
<i>Objectif 19 : Poursuivre l'optimisation des démarches de maîtrise des risques, de contrôle interne et d'évaluation</i>	<i>31</i>
<i>Objectif 20 : Concevoir une démarche de conduite du changement qui implique les parties prenantes et intègre un plan de communication interne et externe.....</i>	<i>32</i>
Priorité 7 : Définir ou actualiser les orientations stratégiques de l'établissement, supports de la performance de l'organisation	33
<i>Objectif 21 : Structurer un dialogue social de qualité au périmètre de la nouvelle organisation.....</i>	<i>33</i>
<i>Objectif 22 : Actualiser les documents de programmation stratégique</i>	<i>33</i>
4- Mise en œuvre et suivi du contrat.....	35
Le cadre de mise en œuvre du contrat.....	35
Indicateurs communs aux différents axes.....	35
Indicateur n°1 - Niveau de couverture des champs thématiques et méthodologiques par les outils et méthodes produits par le réseau	42

Indicateur n°2 – Nombre de publications annuelles concernant le développement des connaissances	52
Indicateur n°3 - Degré d'appropriation et d'utilisation des outils et méthodes QVCT par les TPE/PME et par les acteurs relais	55
Indicateur n°4 – Taux de satisfaction global des usagers téléchargeant les ressources de l'Anact via son site internet.....	58
Indicateur n°5 – Niveau de couverture des priorités et objectifs programmatiques et institutionnels par les partenariats.....	60
Indicateur n°6 – Mesure de la perception du paritarisme de projet par les partenaires sociaux membres de la nouvelle instance paritaire régionale	62
Indicateur n°7 – Mesure de la perception des perspectives sociales par les agents du nouvel établissement et évolution de cette dernière au cours de la durée de validité du COP	64
GLOSSAIRE des sigles utilisés	66

Préambule

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), unique opérateur du programme 111 « Amélioration de la qualité des emplois et des relations de travail », est un établissement public administratif au conseil d'administration tripartite, placé sous la tutelle de la direction générale du travail (DGT).

Le caractère tripartite de la gouvernance de l'Anact illustre l'**importance du rôle des partenaires sociaux** dans la détermination, aux côtés de l'État, des grandes orientations de son activité.

L'Anact a pour vocation de fournir aux acteurs des entreprises, des associations et des administrations publiques, des méthodes et outils pour améliorer les conditions de travail, en agissant sur l'organisation du travail et les relations sociales. Elle s'appuie pour cela sur un réseau de seize associations régionales (Aract) et met en œuvre une démarche d'intervention originale, fondée sur la conduite de projets-pilotes en entreprise ainsi que sur la capitalisation et la diffusion d'outils et méthodes à destination des employeurs, des salariés et de leurs représentants - en priorité dans les très petites et petites et moyennes entreprises (TPE-PME).

Au-delà, il existe aujourd'hui un intérêt majeur pour les questions de travail, partagé par les pouvoirs publics, les partenaires sociaux, les entreprises et l'ensemble des citoyens, qui renforce la nécessité de conforter l'action de l'Agence dans son champ de mission et dans la méthode partenariale qui fonde son action.

Le champ des conditions de travail et de la santé au travail a été rénové en profondeur au cours des derniers mois.

L'accord national interprofessionnel (ANI) pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail, adopté le 9 décembre 2020, concrétise et témoigne de la volonté des partenaires sociaux de s'emparer de ces sujets et contient des avancées importantes sur tout le champ de la prévention. La prévention en entreprise, à travers l'évaluation des risques, la formation des salariés et des représentants du personnels, le dialogue social d'entreprise et de branche sur la santé au travail y sont renforcés, la qualité de vie au travail, renommée « qualité de vie et des conditions de travail » est repensée à l'aune de plusieurs années de pratique dans les entreprises et des évolutions du monde du travail et des attentes. Ces évolutions vont considérablement impacter l'activité de l'Anact, que l'ANI reconnaît comme un acteur majeur d'accompagnement des entreprises. Cet accord a été transposé dans le droit par la loi du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail, qui a notamment renforcé le volet de la prévention de la désinsertion professionnelle, dont l'intérêt est essentiel dans le contexte de vieillissement de la population active, en dotant les entreprises et les acteurs de la prévention de nouveaux outils. Ce volet permettra de mieux accompagner individuellement les salariés en difficulté, afin de favoriser leur maintien en emploi, mais aussi de mettre en place des démarches collectives dans les entreprises, pour améliorer les organisations de travail.

Par ailleurs, le plan santé au travail PST 4, présenté le 14 décembre dernier au comité national d'orientation des conditions de travail (CNOCT) en présence du secrétaire d'État chargé de la retraite et de la santé au travail, constitue le nouveau cadre de référence pour la santé au travail jusqu'en 2025. Constitué d'un axe transversal et de quatre axes stratégiques, déclinés en 10 objectifs opérationnels, 33 actions et 90 sous actions, le PST 4 permet d'aborder l'ensemble des défis prioritaires identifiés par les acteurs de la prévention.

Ce Plan traduit également les ambitions de l'ANI, dans tous les champs mentionnés. La prévention est mise au centre de la politique de santé au travail. Cela se traduit notamment par l'accent mis sur

la culture de prévention, la prévention des risques professionnels qui concentrent le plus d'accidents et des accidents les plus graves et la prévention de la désinsertion professionnelle. Il tient compte des évolutions portées par la réforme en matière de gouvernance, de pilotage et fonctionnement des services de santé au travail. Le PST 4 accorde également une place majeure au dialogue social sur les conditions de travail, au niveau des instances de concertation, mais aussi des entreprises et des branches. Enfin, ce PST positionne les TPE et PME comme des cibles prioritaires pour faire progresser la prévention.

Le PST 4 approfondit également certaines thématiques, comme la lutte contre les accidents du travail graves et mortels, qui fait l'objet d'un axe dédié. Il intègre en outre de nouveaux sujets tels que les conséquences du changement climatique sur la santé des travailleurs, les évolutions technologiques, la gestion des crises ou les inégalités liées au sexe. Enfin, le plan renforce les liens entre les plans existants comprenant un volet santé des travailleurs (par exemple : plan national santé environnement, la stratégie décennale de lutte contre les cancers...) et propose une série de livrables et/ou d'indicateurs associés aux actions pour améliorer le suivi de leur mise en œuvre au fil de la durée du plan.

L'Anact, qui a fortement contribué à l'élaboration de ce plan, jouera un rôle majeur dans sa mise en œuvre en étant chargée du pilotage de plusieurs actions.

L'Anact aura également à accompagner, tout au long de la période de ce COP, les mutations de long cours qui concernent et changent le monde du travail. Au premier rang de ces défis figure le développement du télétravail qui est désormais ancré dans les pratiques à la faveur de la crise sanitaire et plébiscité par nos concitoyens lorsqu'il est choisi. La transition numérique continuera, dans les prochaines années, de changer en profondeur les organisations du travail. La transition écologique s'impose enfin comme un enjeu majeur qui transformera tant la structure des emplois que la manière d'exercer les métiers. Ces évolutions doivent être accompagnées pour en faire des leviers d'amélioration des conditions de travail et répondre aux attentes fortes de nos concitoyens, notamment sur le sens du travail et la conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fait également partie de ces attentes et doit être poursuivie avec détermination et efficacité à travers l'action de l'Anact.

Enfin et plus que jamais dans le contexte de sortie progressive sanitaire, la question du travail est inséparable de celle des emplois. Les enjeux renouvelés en termes d'attractivité de certains emplois, dans les secteurs en reprise et en manque de main d'œuvre, interrogent la dimension des conditions de travail et justifient une action ambitieuse et concertée en la matière. Les actions axées sur le développement l'emploi et les compétences de secteurs d'activité ou territoires ciblés constituent des opportunités pour engager efficacement des actions d'amélioration des conditions de travail.

Forte de son rôle de laboratoire d'innovation sociale et de l'apport essentiel des partenaires sociaux dans la détermination, aux côtés de l'État, des grandes orientations de son activité comme dans la mise en œuvre concrète de son action, l'Agence s'attellera à faire face aux défis qu'imposent aujourd'hui les évolutions du travail.

L'Anact sera amenée à engager une transformation structurelle de son organisation, chantier majeur d'ores et déjà engagé et destiné à pérenniser et renforcer l'action du réseau tout en préservant ses forces et son originalité : un ancrage territorial lui permettant de développer une action adaptée aux besoins des acteurs des territoires et de l'entreprise et un paritarisme de projet garantissant la pertinence de ses projets et de ses méthodes.

Pilote d'un réseau de 16 associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract), le réseau Anact-Aract fusionnera en un seul établissement public administratif au 1^{er} janvier 2023 date à laquelle les Aract qui le souhaiteront pourront devenir des composantes à part entière de l'établissement public. L'année 2022 constituera une année clé pour l'agence qui devra mener à bien la mise en œuvre opérationnelle de cette réforme.

L'État apportera un ferme soutien à l'Agence pour l'accompagner dans la mise en œuvre de ce chantier de grande ampleur tout en lui permettant d'adapter son offre de services aux différents publics visés, notamment les TPE-PME. Ce soutien se traduira notamment par l'allocation, sur 2022 et 2023, de moyens spécifiquement dédiés à la conduite de cette transformation, portés par le Plan national de relance et de résilience (PNRR).

C'est l'ensemble de ces éléments que le présent COP prend en compte dans ses 3 axes. L'axe programmatique vise ainsi à améliorer les conditions de travail en inscrivant l'action du réseau en appui à la conception et à la mise en œuvre des différentes politiques publiques qui y sont associées. L'axe institutionnel assigne à l'Agence l'objectif de consolider la spécificité du positionnement du réseau Anact-Aract dans sa mission de service public. L'axe pilotage enfin, qui ambitionne d'améliorer l'efficacité du réseau Anact-Aract en parachevant les évolutions d'organisation engagées dans le cadre de la réforme.

Plus que jamais dans ce contexte de défis et de transformation, la dimension partenariale de l'action de l'Anact jouera un rôle de premier plan. L'Anact travaillera ainsi à renforcer ses partenariats avec les autres acteurs de la santé au travail avec lesquels elle peut développer une approche intégrée. Elle veillera également à préserver le rôle majeur des partenaires sociaux dans la définition de ses orientations et dans son fonctionnement en associant son conseil d'administration tripartite et ses futures instances de gouvernance régionale à la déclinaison opérationnelle de ce COP.

C'est pour mettre en œuvre l'ensemble de ces objectifs que le présent COP a été élaboré avec l'ensemble des parties prenantes, notamment les partenaires sociaux dont la place essentielle dans la gouvernance et les actions menées est réaffirmée.

1- Axe Programmatique : Améliorer les conditions de travail en inscrivant l'action du réseau en appui à la conception et à la mise en œuvre des différentes politiques publiques qui y sont associées

Ce COP 2022-2025 s'inscrit dans un contexte caractérisé par des évolutions importantes des organisations et du travail (à l'échelle des relations au travail, mais aussi des territoires etc.), et par des transitions accélérées qui concernent toute la société (numérique, écologique...). Ces facteurs influent sur les priorités des décideurs et des partenaires sociaux, et a d'ores et déjà des répercussions importantes sur les conditions de travail et d'emploi, la santé au travail, et la soutenabilité sociale et sociétale des modèles productifs.

Les orientations de ce COP s'inscrivent dans une continuité de travaux visant le développement de la QVCT et de la prévention primaire en promouvant le dialogue social et professionnel comme déterminants organisationnels de la santé et de l'efficacité au travail¹. Elles s'efforcent également de lier davantage conditions d'emploi et de travail pour soutenir un développement socio-économique durable des entreprises.

Dans un contexte de relance de l'économie à la faveur d'une sortie progressive de la crise sanitaire, elles élargissent le cadre d'intervention du réseau pour appuyer les entreprises dans les transitions qu'elles ont à engager et les préparer à l'avenir (risques émergents et crises...). Le réseau contribuera ainsi, dans les secteurs privé et public, et avec d'autres partenaires, à la construction de modèles plus soutenables intégrant une vision systémique de la santé, une approche environnementale, ou encore les enjeux d'égalité.

De façon plus spécifique, les **questions d'égalité** qui constituent une préoccupation majeure du réseau, seront intégrées à chacune des **trois** priorités de l'axe programmatique que ce soit en termes de prévention (par exemple l'approche genrée des risques), ou en termes d'investissements et de transformations favorisant la performance en la matière (accès à la QVCT pour toutes et tous, numérique et inclusion...). Les choix arrêtés pour la construction des indicateurs du COP 2022-2025 permettront de procéder à une appréciation plus globale des progrès réalisés grâce à la combinaison de ces différentes actions.¹

¹ Objectif 3 du PST4 : Qualité de Vie et des Conditions de travail

Priorité 1 : Orienter l'activité du réseau sur les priorités des politiques de santé au travail

L'Anact intervient en appui direct des politiques publiques qui visent à l'amélioration des conditions de travail et à la promotion de la qualité de vie au travail.

Grace à son ancrage territorial, le réseau Anact-Aract est d'une part en position d'éclairer et alimenter les politiques publiques quand elles concernent l'amélioration des conditions de travail ; d'autre part de les transcrire opérationnellement en projets expérimentaux sur les territoires ; et enfin d'en tirer des préconisations définies et mises en œuvre avec les partenaires sociaux et les décideurs publics.

Objectif 1 : Piloter les actions des plans santé au travail (PST et PRST) relevant du réseau

Le quatrième Plan santé au travail (PST 4) a inscrit la qualité de vie et des conditions de travail comme un objectif essentiel de la politique de santé au travail.

Au niveau national comme en régions, l'Anact et les Aract se mobilisent en particulier sur les actions pour lesquelles elles sont pré-positionnées en responsabilité de pilotage (PST et PRST4 ...), en lien étroit avec les partenaires concernés (sur les territoires, dans certains secteurs...) et conformément aux feuilles de routes et calendriers détaillés dans les fiches-actions.

Sur la durée du COP, le réseau a vocation à prendre plus spécifiquement en charge plusieurs actions du PST4 visant à promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail, à savoir :

- Action 3.1 : promouvoir la démarche QVCT en entreprise : une vision large des réalités du travail et une méthode pragmatique fondées sur le dialogue social et professionnel ;
- Action 3.2 : accompagner les transformations du travail et des organisations grâce aux démarches QVCT ;
- Action 3.3 : faire des démarches QVCT de véritables leviers d'égalité femme-homme.

Le réseau se mobilisera ainsi en appui à l'animation partenariale du PST et des plans régionaux de santé au travail (PRST) apportant son savoir-faire en matière de productions de diagnostics locaux partagés et de conduite de projets partenariaux à l'échelle nationale ou régionale dans le cadre des orientations fixées par les comités régionaux de prévention et de santé au travail (CRPST).

Parallèlement le réseau continuera à investir le champ de la prévention, notamment de la désinsertion professionnelle (objectifs 4-1 et 4-3 du PST4) par la contribution à des actions visant la prévention primaire de de l'usure professionnelle². Plus globalement, il s'agira de travailler sur les champs appréhendés comme des risques (RPS ou risques émergents par exemple) quand ils nécessitent d'agir sur des leviers qui relèvent de l'expertise du réseau (expression des salariés, décision managériale, dialogue social, conditions de réalisation et sens du travail, articulation des sphères de vie, maîtrise des transformations du travail...).

² Par exemple en soutenant le dialogue social dans la négociation d'accords de préventions tels que prévus par l'article L.4162-1 du code du travail, ou en outillant les démarches visant à trouver des réponses plus collectives aux besoins des salariés atteints de maladies chroniques

Pour chacune de ces actions, le réseau cherche à formaliser des méthodes adaptées à la diversité des contextes d'entreprises et fondées sur l'organisation et les conditions de réalisation du travail. Ces méthodes concourent par des démarches d'expérimentation, notamment centrées sur la qualité du dialogue social et professionnel, au développement d'une performance sociale et économique plus durable, les égalités femmes hommes et sociales en constituant un axe déterminant.

L'Anact et son réseau mobilisera l'ensemble des dispositifs dont il a la charge pour concourir à la réalisation des actions qui lui sont confiées au titre des PST : le FACT (Fonds pour l'amélioration des conditions de travail), qui soutient financièrement des projets d'expérimentation en matière d'amélioration des conditions de travail, et AReSO, dispositif qui accompagne les acteurs d'entreprise à restaurer ou renforcer leur capacité à nouer un dialogue constructif et serein au sein de leurs instances représentatives ou des relations professionnelles du quotidien.

● **Jalon : à compter de 2023 et tous les ans : présentation au CA des travaux liés au PST4**

Objectif 2 : Produire et diffuser un référentiel QVCT réaffirmant la centralité des conditions de travail

La qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) est un apport important de l'ANI du 9 décembre 2020. Complétant l'approche par le risque professionnel, elle permet la poursuite du développement d'une démarche centrée sur la qualité du travail, et s'ancrant sur les projets de l'entreprise. Le dialogue social et professionnel sur le travail est central et contribue en cela à la prévention primaire des risques.

Par la mobilisation de différents modes d'action comme la formation ou l'expérimentation, le réseau a vocation à développer la capacité des acteurs de l'entreprise, employeurs, salariés et partenaires sociaux, à agir collectivement sur le travail, l'organisation et leurs transformations. Il a également vocation à les appuyer dans l'évaluation des démarches QVCT menées.

- *Créer un référentiel QVCT en soulignant la centralité des conditions de réalisation du travail*

Porteuse d'une vision ambitieuse de la qualité de vie au travail, conforme à celle des partenaires sociaux dans l'ANI de 2013, puis de décembre 2020, l'Anact doit contribuer à la création d'un véritable référentiel³ qui permettra de formaliser le champ couvert par la démarche QVCT, les acteurs impliqués et les pratiques utiles.

Le réseau s'attachera en particulier à renforcer l'axe « amélioration des conditions de travail » pour un développement socio-économique durable, en intégrant les évolutions et accélérations liées à la crise sanitaire, et en élargissant et structurant le système d'acteurs pour outiller et diffuser davantage une approche renouvelée visant la QVCT.

Ce travail sur la QVCT⁴ sera réalisé avec les partenaires sociaux et les acteurs relais (managers, préventeurs, dirigeants, branches...). En lien avec le PST4 cette QVCT porte sur un champ large de thématiques, en premier lieu : relations sociales, relations professionnelles et management, organisations du travail, transitions et transformations du travail, mais aussi approche

³ Comme développé dans le rapport d'analyse publié par l'Anact le 21/02/2019, un référentiel gagnerait à préciser le champ couvert par la démarche QVT, les acteurs concernés et les pratiques utiles.

⁴ Considérant que la qualité de vie au travail et son corollaire, la qualité des conditions de travail, participent à la qualité du travail et à la prévention primaire, l'ANI introduit la notion de « qualité de vie et des conditions de travail ».

différenciée des conditions de travail des femmes et des hommes, négociation sur l'organisation du travail et l'égalité professionnelle, inclusion et développement des compétences.

- *Poursuivre le développement et la diffusion de méthodes pratiques de conduite et d'évaluation des actions menées en faveur de la QVCT*

De nombreuses entreprises ont aujourd'hui encore des difficultés à se saisir des outils et méthodes d'une démarche visant la QVCT. De même, elles sont nombreuses à s'estimer peu armées pour évaluer les retombées des actions qu'elles ont pu conduire en matière d'amélioration des conditions de travail. Le réseau poursuivra ses efforts pour les sensibiliser et les outiller notamment à l'occasion des projets de changement (déménagement, digitalisation, réorganisation...).

Dans le cadre du précédent COP, l'Agence a renforcé et diversifié ses productions centrées sur l'analyse concertée des transformations à engager puis à mettre en œuvre. Elle veillera à former les acteurs relais à ces démarches QVCT. Dans une logique d'amélioration continue il s'agira aussi de soutenir les démarches d'évaluation participative des transformations du travail, ainsi que les démarches d'évaluation paritaire des actions QVCT engagées par les entreprises d'un territoire ou d'un secteur.

L'Anact poursuivra ses travaux de veille et d'analyse concernant la négociation de branche et d'entreprise sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail, en actualisant des ressources méthodologiques à destination des acteurs du dialogue social. Elle mènera aussi des travaux permettant d'intégrer les objectifs d'égalité professionnelle dans les négociations relatives à l'organisation du temps de travail et à la charge de travail, au numérique et au télétravail.

Par ailleurs, l'Agence contribuera à favoriser l'intégration des enjeux d'égalité professionnelle dans les projets conduits par les entreprises pour intégrer les transitions (numérique, écologique...). A cette fin, elle poursuivra ses actions à caractère exploratoire ou expérimental en ciblant des types d'organisation à fort impact sur l'égalité d'accès à la qualité de vie au travail pour les hommes et les femmes (par exemple digitalisation, télétravail, horaires décalés, politique environnementale...).

Le réseau visera conformément à la loi à outiller les entreprises et acteurs SST pour intégrer l'impact différencié à l'exposition en fonction du sexe dans les démarches d'évaluation des risques professionnels. Elle poursuivra son travail de sensibilisation et d'outillage de la prévention des risques liés aux violences sexistes et sexuelles au travail. Par ailleurs, l'Agence visera à mieux intégrer l'égalité dans les démarches de prévention de l'usure, de la désinsertion professionnelle et du maintien dans l'emploi. Ces travaux sont conduits prioritairement dans les secteurs qui concentrent les problématiques d'absence de mixité et/ou d'expositions différenciées (transport, numérique, santé, nettoyage, services à la personne...).

Plus largement, dans l'objectif de prévenir les inégalités (femmes/hommes, jeunes/seniors, liées au handicap, aux MCE, aux statuts d'emploi...), le réseau travaillera à des méthodes projectives⁵ qui aideront les acteurs à évaluer les impacts différenciés des transformations sur les populations, et incidemment sur la performance globale de l'entreprise.

● Jalons :

- **2022** : élaboration et ajustement d'un référentiel à proposer aux acteurs de l'entreprise ;
- **2023** : promotion du référentiel en vue de son appropriation par les acteurs.

⁵ Les méthodes projectives, appelées encore « techniques projectives », constituent, au sein des épreuves psychométriques, une vaste famille de tests de personnalité.

Objectif 3 : Contribuer au développement des connaissances sur les évolutions du travail et les transitions qui concernent le travail

Qu'elles soient organisationnelles, numériques ou technologiques, les évolutions et les transformations du travail constituent des opportunités mais peuvent également induire des risques pour la santé et/ou fragiliser l'efficacité des entreprises. Améliorer les connaissances sur ces sujets et les changements qu'ils peuvent entraîner est essentiel pour anticiper ces risques et favoriser en amont des environnements de travail favorables à la QVCT.

Depuis 2020 le programme de travail du réseau a connu quelques inflexions dues à la crise sanitaire et socio-économique concernant ses thématiques. Le COP 2022 vise à développer les connaissances relatives aux organisations et modes de production en particulier à l'échelle des territoires, différents objets pourront être développés : le travail et les organisations hybrides, le travail et la transition écologique, la santé publique et la santé au travail, les espaces et temps de travail etc.

Il s'agira ainsi de tirer les enseignements de cette crise et de ses effets sur le travail afin :

- d'orienter l'action des acteurs de l'entreprise et du réseau)
- de capitaliser sur les leviers de renforcement des capacités d'apprentissages des acteurs de l'entreprise (retours d'expérience, prospective, construction concertée de nouvelles pratiques de travail et organisations opérationnelles etc.)
- de poursuivre les réflexions sur les évolutions du travail et de la relation au travail (à partir d'expérimentations, de travaux de recherche notamment avec des laboratoires universitaires.

Ainsi le réseau développera ses connaissances et sa capacité d'action (d'expérimentations et de transfert) sur des sujets dits émergents, dans le but de renforcer l'efficacité des politiques publiques concernées auxquelles il contribue.

● Jalons :

- **2022** : définition d'une stratégie de développement des connaissances (cibler des acteurs, les prospecter, les convaincre), y compris dans ses modalités de déclinaison avec les partenaires
- **2023** : mise en œuvre de cette stratégie ;
- **2024** : analyse de la mise en œuvre et adaptation de la stratégie

Priorité 2 : Développer des actions renforçant les capacités des acteurs des TPE-PME à faire du travail et du dialogue social des facteurs centraux de santé et d'efficacité

Bien que rassemblant une part très significative de l'effectif salarié⁶, les TPE/PME sont souvent les plus faiblement dotées en matière d'expertise relative aux conditions de travail.

Si le réseau s'attache à réduire ce déficit, mieux soutenir ces entreprises dans leur amélioration de la QVCT implique tout d'abord de mieux appréhender leurs caractéristiques et leurs enjeux spécifiques. Il s'agit également d'améliorer le niveau d'appropriation par ces entreprises de la démarche d'amélioration de la QVCT. Sur ce volet, l'offre de contenu du réseau en matière de dialogue social ou de démarches permettant de développer conjointement santé et efficacité collective (actions inter-entreprises, contenus, guides, kits...) devra évoluer pour parvenir à toucher des acteurs peu sensibilisés.

Le FACT pourra également constituer un vecteur utile pour concourir à l'atteinte de l'objectif fixé dans cette priorité, tout comme le dispositif d'Appui aux Relations Sociales (AReSo).

Objectif 4 : Mieux adapter l'action du réseau aux spécificités des TPE-PME

Des réalités très différentes existent au sein de la catégorie TPE-PME : tailles d'entreprises, problématiques principales en matière de QVCT, moyens et compétences pour les prendre en main... C'est à ce titre que l'Anact devra adapter ses outils à ces structures afin de leur permettre d'engager des démarches de façon simple et afin de favoriser santé au travail et efficacité.

Afin de mobiliser plus efficacement les TPE-PME, la stratégie de production de contenus devra donc s'adapter davantage aux entreprises ciblées, qu'il s'agisse de réseaux de dirigeants de petites entreprises ou de PME proches de la centaine de collaborateurs.

En premier lieu, il s'agira de réaliser une typologie des entreprises et de leurs pratiques en matière de dialogue social et de démarches visant à concilier santé et efficacité collective. Cette démarche pourra s'appuyer sur une étude dédiée, comme sur les actions d'accompagnement conduites à l'échelle des secteurs et des territoires, en mobilisant les résultats des dispositifs Fact, Objectif Reprise.

Les résultats issus de ces travaux d'étude et de capitalisation permettront d'adapter les outils existants et définir une stratégie d'action et de priorisation des travaux (Création d'un outil QVCT adapté aux TPE d'une branche ciblée, adaptation du kit charge de travail aux PME d'un secteur industriel pour exemples.)

Enfin, pour mieux toucher les TPE PME, le réseau devra veiller à renforcer l'opérationnalité et l'accessibilité d'une partie de ses productions éditoriales en tenant compte des spécificités des secteurs ou des territoires.

● Jalons :

- 2022 : élaboration d'une typologie des entreprises et de leurs pratiques en matière de dialogue social et de démarches visant à concilier santé et efficacité collective ;
- 2022 : formuler une stratégie d'action et de priorisation de la production des contenus ;

⁶ 48 % des salariés français : Les entreprises en France, Edition 2020, INSEE

Objectif 5 : Contribuer à renforcer le dialogue social sur les conditions de réalisation du travail au sein des TPE PME et les transformations auxquelles elles doivent faire face

La qualité du dialogue est largement liée à la qualité des relations⁷ au sein des entreprises, notamment des plus petites. Améliorer les conditions de travail et se concerter sur les transformations à engager suppose de connaître les pratiques de dialogue (articulation des dialogues professionnel et social) et les thématiques qui rendent celui-ci nécessaire. Ces dernières ont connu des évolutions significatives sur la période récente, ainsi, outre les thématiques traditionnelles (rémunération, temps de travail etc.), le dialogue peut porter sur des enjeux tels que les transitions numérique et écologique, l'organisation du travail, l'égalité professionnelle ou encore la performance collective.

Dans le cadre de ce COP, le réseau poursuivra son action en faveur de l'amélioration de la qualité du dialogue social en développant, d'une part, des actions s'adressant à l'ensemble des acteurs de l'entreprise, d'autre part, des modalités d'appui aux acteurs du dialogue social territorial (Observatoires d'analyse et d'appui au dialogue social – ODDS⁸ ; Commission paritaire régionale interprofessionnelle de l'artisanat - CPRIA⁹, etc.). Sur les pratiques et le processus de dialogue, le réseau poursuivra son travail d'outillage et de développement des compétences des partenaires sociaux (outils, formations communes), tout en intégrant dans ses travaux les réflexions sur les nouvelles configurations de dialogue social et professionnel à distance.

En outre, le réseau contribuera à la réalisation du plan d'accompagnement à la mise en œuvre des ordonnances de 2017, notamment sur le volet renforcement du dialogue social, comme il poursuivra sa contribution au Comité d'évaluation des ordonnances (CEO). Un axe important consistera, en lien avec le PST4 et les PRST, en un appui au développement du dialogue social territorial par la construction d'un espace ressources mis à disposition des ODDS.

Ensuite, l'amélioration de la qualité de vie au travail et des conditions de travail va occuper d'une manière ou d'une autre les acteurs dans les temps à venir ; que l'on parle d'attractivité, de soutenabilité du modèle, d'équilibres de vie, de coopérations à distance ou d'égalité etc. Aussi cette capacité collective à dialoguer sur ces objets sera un axe privilégié de l'action de l'agence et de son réseau.

● Jalons :

- 2023 : présentation en CA d'éléments de bilan sur la participation de l'agence à la mise en œuvre du plan d'accompagnement des ordonnances

⁷ *Ce sont les relations sociales qui dans leur ensemble sont travaillées ici. Elles désignent à la fois le dialogue social au sein des instances représentatives mais aussi les relations au travail professionnelles et managériales.*

⁸ *ODDS : institués par l'ordonnance n°2017-1385 relative au renforcement de la négociation collective, les ODDS ont vocation à favoriser et encourager le développement du dialogue social et de la négociation collective dans les entreprises de moins de 50 salariés.*

⁹ *CPRIA : instances créées par les partenaires sociaux (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO, U2P), dans le cadre de l'accord de 2001 relatif au développement du dialogue social dans l'artisanat. Les CPRIA visent à conseiller et informer les salariés et employeurs sur les dispositions légales ou conventionnelles qui leur sont applicables, à contribuer à la prévention des conflits ; à faciliter l'accès aux activités sociales, culturelles et sportives.*

Priorité 3 : Agir simultanément sur les conditions d'emploi et de travail et favoriser ainsi un développement socio-économique durable des territoires

Qualité de l'emploi et qualité du travail étant intimement liées, le réseau cherche à traiter conjointement les questions de conditions de travail et d'emploi dans une approche intégrée. Dans un contexte de relance relativement incertain, pour de nombreuses entreprises, il s'agit de réunir les conditions pour soutenir une production de qualité, avec des ressources et compétences adaptées. Dans un tel cadre les enjeux liés au travail et à son organisation, à l'emploi et à la performance relèvent d'une même action territoriale.

Dans cette perspective et pour atteindre ses objectifs, l'Anact doit intégrer ses productions et actions dans des projets qui ne sont pas explicitement centrés sur l'amélioration des conditions de travail mais qui impliquent d'en faire un levier. Elle peut également s'appuyer sur des dispositifs qu'elle porte tels que le FACT, afin de soutenir des travaux visant à traiter de problématiques telles que l'attractivité.

Objectif 6 : Initier des actions de promotion de la QVCT adaptées aux préoccupations de secteurs d'activité ou territoires

En s'appuyant sur une approche plus intégrée des conditions d'emploi et de travail, le développement d'une offre de service propre au réseau ciblée sur des problématiques d'attractivité des emplois, d'inclusion ou encore d'accompagnement des transitions, doit très concrètement permettre d'initier davantage d'actions de promotion de la QVCT ciblées, avec certains secteurs d'activité ou territoires (transport, BTP, métiers de grand âge et de l'autonomie...)

Le développement d'actions axées sur des démarches visant à développer l'emploi et les compétences de secteurs d'activité ou territoires ciblés peut donc présenter des opportunités pour engager efficacement des actions d'amélioration des conditions de travail adaptées et contextualisées aux besoins des entreprises. Le réseau s'appuiera sur son savoir-faire pour expérimenter des réponses contextualisées faisant le lien entre attractivité, intégration et fidélisation, sens du travail et conditions de travail. Les leviers mobilisés pourront par exemple intéresser l'articulation des temps, les relations au travail, les parcours professionnels, l'égalité professionnelle...

Citons l'exemple de la faible attractivité de métiers ou d'entreprises, dont le turn-over et les difficultés de recrutement constituent la partie la plus visible du problème, et qui ne peut pas être déconnectée des questions de conditions de travail et d'intégration ou fidélisation des salariés dans les entreprises.

● **Jalons** : présentation à partir de 2023 puis chaque année des chantiers dédiés au déploiement de démarches QVCT favorisant l'attractivité

Objectif 7 : Contribuer à des dispositifs territoriaux d'étude et d'accompagnement des entreprises sur les évolutions du travail

Si ces deux dernières années ont particulièrement impacté le travail et l'emploi, la réalité de l'évolution du tissu productif local reste néanmoins très diverse selon les régions et les secteurs d'activité. Pour les plus touchés, la recomposition du marché¹⁰ de l'emploi et les évolutions impactant l'offre de main d'œuvre sont centrales. Il s'agira d'observer avec les Régions, des partenaires potentiels comme les agences de développement économique, l'ANCT, les reconfigurations sur les territoires, et de travailler sur l'émergence de nouveaux métiers, ou sur la montée en importance des questions d'espace et de temps de travail (travail hybride, tiers-lieux...).

Le réseau Anact-Aract travaille avec d'autres acteurs à l'identification des évolutions ou transitions en cours, notamment du point de vue de ce qu'elles provoquent pour le travail et les conditions de sa réalisation.

A cette fin il étudie les opportunités de contribuer à la construction des dispositifs territoriaux (ou d'intégrer les dispositifs existants) visant l'étude de ces évolutions ou l'élaboration de programmes d'accompagnement des entreprises (ex. industrie du futur, transition numérique ou écologique...).

Le réseau mobilise son savoir-faire en matière de structuration de réseaux d'acteurs et investit particulièrement le développement de connaissances sur les évolutions du secteur industriel.

● Jalons :

- 2023 : plan de développement des contributions à des études ou des partenariats territoriaux
- 2024 et/ou 2025 : présentation en Conseil scientifique (CS) et CA des premiers éléments de capitalisation et des perspectives d'action

Objectif 8 : Favoriser la prise en compte des conditions de travail dans les investissements et lors des phases de conception des transformations

Le contexte est encore marqué par des actions de « relance », mais aussi caractérisé par des évolutions du marché et des changements d'organisation. Les investissements financiers qui en découlent, comme les impacts prévisibles sur les conditions de réalisation du travail, supposent le renforcement du couple travail et performance. Favoriser la prise en compte des caractéristiques du changement et l'anticipation des risques potentiels dès l'amont des transformations permet d'accroître l'efficacité de la prévention des risques, comme la durabilité des modèles de production. Ces orientations sont ainsi développées en lien avec les actions 1.3 et 3.2 du PST4 (respectivement « 1.3 agir en amont sur la conception des équipements et des lieux de travail » et « 3.2 accompagner les transformations du travail et des organisations grâce aux démarches QVCT »).

En travaillant à co-développer, avec les acteurs territoriaux (acteurs institutionnels, employeurs, acteurs de la prévention) et les partenaires sociaux, des systèmes incitant à introduire les enjeux du travail le plus tôt possible dans les projets de l'entreprise, le réseau Anact-Aract intrique les logiques financières et sociales. Dans cet esprit, une stratégie d'action devra être arrêtée afin

¹⁰ On peut même parler des marchés de l'emploi

de cibler les acteurs qu'il est plus particulièrement utile d'atteindre (acteurs du développement, clubs d'entreprises, écoles de management...).

Le réseau s'appuie sur des outils d'ores et déjà existants comme la conception des systèmes de travail, la simulation du travail et des conditions de sa réalisation, la qualité de la concertation sur les évolutions du travail... Ces approches et méthodes actualisées sont mises au service des transitions et transformations à l'œuvre.

● **Jalons :**

- 2022 : définition des actions PST4 contributrices
- 2023 : stratégie vers les acteurs de la transformation, suivi des chantiers, présentation au CA

2- Axe institutionnel : Consolider la spécificité du positionnement du réseau Anact-Aract dans sa mission de service public

Le réseau poursuit une mission d'intérêt général, reconnue et incarnée par l'engagement de l'État et des partenaires sociaux dans sa gouvernance.

Au fil des années, l'organisation d'échanges préparatoires entre les seuls partenaires sociaux s'est imposée comme une étape à la fois nécessaire à la prise d'orientations tripartites et garante de la portée.

C'est dans ce cadre que le concept de « paritarisme de projet » a été reconnu par la charte du réseau en date du 24 novembre 2015 qui précise qu'il se traduit par « des travaux menés au service des deux parties et par une posture constante d'équidistance »

Élément fondamental du positionnement institutionnel du réseau, cette forme de paritarisme est gage de **la légitimité et de la pertinence de ses actions**. Elle favorise la coopération entre représentants des employeurs et des salariés, en permettant l'expression de logiques voire d'intérêts divergents afin de les concilier et d'initier des projets fondés sur une analyse partagée et des engagements communs.

C'est sur cette base que s'instruisent les choix stratégiques de l'agence, qu'il s'agisse :

- de l'identification et de la priorisation des cibles à atteindre ;
- de la détermination des projets à initier, puis de la définition de leurs contenus ;
- d'apprécier l'opportunité du moment auquel les enclencher ainsi que du calendrier de mise en œuvre.

Par ailleurs, afin de remplir les missions de service public qui lui sont confiées, l'Anact, conformément à l'article R.4642-1 du code du travail, développe des partenariats avec les acteurs intervenant dans le domaine des conditions de travail, au niveau national et international.

Ces partenariats permettent à l'Anact de renforcer son positionnement en tant qu'opérateur public contribuant à l'amélioration des conditions de travail et de diffuser ses productions auprès des TPE/PME en s'appuyant sur des acteurs relais.

Priorité 4 : Développer des modalités de partenariat adaptées aux cibles et priorités programmatiques du COP

La stratégie des partenariats adoptée en 2019 par le C.A de l'Anact visait, notamment, à :

- Définir une stratégie partagée au sein du Réseau et renforcer la mutualisation, afin de gagner en efficacité et efficience collectivement ;
- Développer de nouveaux modes de partenariat impliquant davantage les Aract, dans leur définition et leur déclinaison opérationnelle ;
- Développer une approche proactive en direction d'acteurs ciblés, dans la perspective d'innover et transférer ;
- Renforcer les coopérations interinstitutionnelles avec les autres acteurs majeurs du champ par la mise en œuvre d'approches sectorielles ;
- Renforcer le modèle économique des partenariats pour garantir un meilleur équilibre économique pour l'Anact et les Aract ;
- Soutenir le développement des compétences du réseau en matière d'ingénierie de projets et de partenariats.

Compte tenu de la crise sanitaire, cette stratégie n'a pu être déployée que partiellement. La perspective de la nouvelle organisation du réseau et les premiers enseignements issus de cette première phase de mise en œuvre opérationnelle permettent de retenir les principes suivants :

1. Le développement des partenariats vient soutenir la réalisation des objectifs fixés au titre de l'axe programmatique du COP ;
2. Le développement des partenariats ne vise pas exclusivement l'obtention de financements complémentaires (c'est-à-dire non pas la seule augmentation des ressources financières, mais aussi le renforcement des coopérations interinstitutionnelles favorisant la mise en œuvre du PST4 et des PRST, le développement de partenariats d'innovation ou de recherche) ;
3. Le principe de subsidiarité doit s'appliquer, afin de garantir la capacité à nouer des partenariats au niveau le plus pertinent (par exemples au niveau régional pour des projets n'intéressant qu'un seul territoire ou avec les têtes de réseau nationales, si les partenariats/projets intéressent plusieurs régions ou l'ensemble du territoire national) ;
4. La recherche d'efficacité et d'efficience collective doit guider les modes de contractualisation et de déclinaison opérationnelle des partenariats conclus ;
5. Les partenariats doivent pouvoir être évalués.

Objectif 9 : Renforcer les coopérations interinstitutionnelles, notamment pour la mise en œuvre des Plans santé au travail

La mise en œuvre des actions prioritaires identifiées dans le cadre des plans santé au travail nécessite l'implication, la collaboration et la coordination des acteurs compétents identifiés. Afin de garantir leur bonne exécution, l'Anact souhaite donc renforcer ses coopérations interinstitutionnelles avec les acteurs du champ de la santé en travail (organismes de prévention, Sécurité sociale, agences d'expertise, services de santé au travail, etc), au travers de conventions cadres. Ces dernières permettront ainsi de préciser les champs et modalités concrètes de coopération tant au niveau national qu'à l'échelle régionale.

Plus largement, le renforcement de ces coopérations interinstitutionnelles permettra à l'Anact de renforcer sa capacité d'action au bénéfice des TPE-PME (expérimentation, capitalisation, transfert, promotion, diffusion), en lien avec des partenaires.

L'Anact veillera, par ailleurs, à entretenir et à développer les coopérations interinstitutionnelles existantes (INRS, OPPBTP, CCMSA, AGEFIPH...) ¹¹ dans la perspective de la mise en œuvre des plans santé au travail, qu'elles se traduisent ou non par une contractualisation.

Enfin, le FACT (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail) peut donner lieu à des collaborations interinstitutionnelles autour d'appels à projets spécifiques, notamment dans le cadre des actions du PST4 et des PRST auxquelles l'Anact et les Aract doivent contribuer.

Objectif 10 : Poursuivre le développement proactif de partenariats opérationnels aux échelles régionale et nationale

La loi du 2 août 2021 a initié des évolutions d'organisation ¹² des services de prévention et de santé au travail (S.P.S.T.) ainsi qu'une extension de leurs missions. Ainsi, le nouvel article L.4622-2 du code du travail précise désormais que ces services ont notamment pour mission de conseiller « *les employeurs, les travailleurs et leurs représentants sur les dispositions et mesures nécessaires afin ... d'améliorer la qualité de vie et des conditions de travail, en tenant compte le cas échéant de l'impact du télétravail sur la santé et l'organisation du travail* »

Le développement de partenariats avec les SPST constitue donc un axe majeur de progrès pour appuyer l'action de ces services et renforcer la diffusion puis l'appropriation des outils et méthodes développés par l'Anact.

De plus, répondre au mieux aux besoins des TPE/PME, au plus près des réalités du travail, nécessite également de développer une approche résolument proactive auprès d'autres acteurs préalablement ciblés ¹³, en tenant compte de deux types de critères :

- Les caractéristiques des activités potentiellement concernées : problématique d'attractivité, sinistralité importante, enjeux en matière de QVCT, poids du secteur ou de la filière sur le territoire
- Les besoins du réseau en matière de terrains pour expérimenter, capitaliser ou transférer, au regard des objectifs prioritaires précisés dans le cadre du programme d'activité bisannuel.

A ce titre, il s'agira notamment de renforcer le développement de partenariats avec le secteur privé et plus particulièrement avec les branches professionnelles et leurs différents opérateurs (OPCO, Observatoires, organismes de protection sociale complémentaire ...). Dans cette perspective, le développement de partenariats sectoriels apparaît comme une opportunité de produire des contenus plus adaptés et contextualisés aux besoins des TPE-PME en complément de l'offre de contenus de transfert plus généralistes.

Ce développement proactif doit pouvoir s'opérer en régions, au regard des besoins spécifiques émergents sur les territoires, mais également au national, afin d'avoir une action plus efficace à destination des TPE-PME d'une branche ou d'un secteur d'activité donné, en matière de promotion de la QVCT.

Ces partenariats pourront utilement s'inscrire dans des démarches structurantes d'accompagnement sectoriel telles que les EDEC (Engagements de Développement de l'Emploi

¹¹ A titre d'exemple, sur la prévention des RPS avec l'INRS, de l'usure professionnelle avec la Cnam ou l'Agefiph, sur le champ de l'intérim avec l'OPPBTP, ou encore au sein de la filière agro-alimentaire avec la CCMSA

¹² Création de cellules de prévention de la désinsertion professionnelle, d'une offre socle de service...

¹³ Établissements publics de coopération intercommunale, consulaires, acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle, représentants d'organisation professionnelle ou syndicale, regroupement d'entreprises (club, clusters...),

et des Compétences conclus entre l'État et les branches professionnelles), les contrats sectoriels régionaux (entre Conseils régionaux et branches professionnelles), ou tout autre cadre permettant de faire converger les efforts et les moyens sur un territoire et/ou un secteur d'activité.

Les Aract pourront ainsi nouer des partenariats avec les acteurs régionaux et départementaux compétents sur les champs du développement économique, de l'emploi et de la santé au travail, dès lors qu'ils permettront de renforcer les synergies d'action et la capacité du réseau Anact-Aract à mieux répondre aux besoins des TPE/PME.

Dans le cadre de ces partenariats, l'Anact pourra, le cas échéant, mobiliser les dispositifs qu'elles portent et animent tels que le FACT.

Objectif 11 : Développer de nouvelles modalités de coopération au service de l'innovation

Conformément aux engagements pris dans le cadre du COP 2018-2021, l'Anact a défini et adopté une stratégie d'innovation du réseau Anact-Aract qui se structure autour d'un dispositif d'innovation ouverte appelé à ce stade « Fabrique CTO » (Conditions de Travail et Organisations), qui propose de travailler ensemble innovation publique et sociale.

La Fabrique CTO entend ainsi :

- inciter, en amont de phase, les acteurs de l'entreprise à accompagner des transformations émergentes en concevant et expérimentant des méthodes spécifiques d'accompagnement ;
- mettre en synergie les différents protagonistes du travail internes et externes à l'entreprise (dirigeants, représentants de salariés, organisations syndicales, organisations professionnelles, préventeurs, acteurs publics, consultants, chercheurs, complémentaires santé...) afin de constituer, autour des actions menées, des « réseaux d'acteurs » convergents et efficaces sur le champ de la prévention et de l'accompagnement au changement ;
- Tirer de ces expérimentations des ressources, outils, méthodes, les partager et les diffuser en licence ouverte. Afin d'opérationnaliser ce dispositif, il est nécessaire de pouvoir modéliser et expérimenter un nouveau cadre de coopération avec des acteurs publics et privés associés à la Fabrique CTO. Cela nécessite de :
 1. Préciser son cadre juridique (dont les modalités de contractualisation avec les partenaires associés et les entreprises parties prenantes concernant par exemple la propriété intellectuelle des productions)
 2. Définir son modèle économique (co financements...)
 3. Structurer et organiser ses modalités d'animation, en particulier en coopération avec le réseau des ARACT
 4. Mobiliser et contractualiser avec des partenaires institutionnels et/ou privés
 5. Expérimenter la Fabrique à l'échelon national et régional à partir de quelques projets préfigureurs
 6. Modéliser les conditions et modalités de déploiement sur l'ensemble du territoire national

A l'issue de cette phase de préfiguration et d'expérimentation, la Fabrique CTO pourra être déployée en fonction des besoins et des priorités d'action sur l'ensemble du territoire national.

Par ailleurs, au cours du COP, l'Anact pourra être amené à mettre en œuvre d'autres types de dispositif ou de cadre méthodologique visant à soutenir l'innovation dans le champ de l'amélioration des conditions de travail.

● Jalons :

- 1^{er} semestre 2022 : définition d'un cadre de coopération dédié à la Fabrique CTO
- 2^{ème} semestre 2022 : déploiement de la Fabrique CT&O sous la forme d'une expérimentation

Objectif 12 : Renforcer les partenariats de recherche sur le champ de la QVCT et réinscrire l'Anact dans les espaces de coopération internationaux existants

Le réseau collabore de longue date avec des laboratoires de recherche, mais les partenariats sont insuffisamment structurés. Une stratégie de partenariats avec les acteurs de la recherche doit être mise en place, d'autant plus que la QVCT et les transitions (numérique, écologique...) qui touchent ou vont toucher le travail et les conditions de travail offrent de nombreux domaines d'exploration.

En complément, il s'agira, à la mesure des moyens mobilisables à cette fin dans le cadre de la nouvelle organisation du réseau Anact-Aract, de pouvoir participer aux réflexions et travaux conduits par Eurofound (Fondation pour l'amélioration des conditions de vie et de travail), l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail ou de l'O.I.T (Organisation Internationale du Travail), la Chaire internationale d'études comparées en santé au travail, dès lors qu'ils rejoignent les priorités d'action retenues au titre du COP.

● **Jalon commun à l'ensemble de la priorité 4** : en cohérence avec la stratégie des partenariats adoptée dans le cadre du COP précédent élaboration de 2 feuilles de route, une première établie en 2022 en lien avec le programme d'activité 2022-2023, une seconde en 2024 en lien avec le programme d'activité 2024-2025.

Priorité 5 : Renforcer et diversifier les modalités d'action auprès des entreprises et les modalités d'animation des dynamiques d'acteurs

Objectif 13 : Approfondir les modalités d'action auprès des entreprises et en développer de nouvelles.

L'accélération des transformations que connaissent les entreprises, conjuguée aux contraintes sanitaires fortes qui pèsent sur les modalités usuelles d'intervention du réseau rend nécessaire l'évolution des pratiques, méthodes et outils proposées. Il s'agit d'adapter et de développer de nouvelles modalités d'action auprès des entreprises en termes de formation¹⁴, d'intervention¹⁵ ou encore d'animation de collectifs d'entreprises¹⁶. A cet égard, les modalités d'action du réseau auprès des entreprises doivent répondre à deux exigences :

¹⁴ Ingénierie, outillage, modalités d'animation de formations...

¹⁵ Intégration notamment du distanciel dans les méthodologies d'intervention, par exemple, pour appréhender, qualifier les situations de travail, lorsqu'il n'est pas indispensable ou possible de les observer in situ.

¹⁶ Ingénierie d'animation de collectifs intégrant notamment le distanciel, et les contraintes de disponibilité des entreprises

- 1) des enjeux d'innovation, d'expérimentation et de transfert de connaissances pratiques et d'outillage des acteurs ;

De ce point de vue, le réseau s'organise d'ores et déjà pour adapter et développer des ingénieries d'accompagnement, de formation, d'intervention et d'animation. Cette démarche repose à la fois sur des travaux internes au réseau, afin de renforcer le partage de pratiques élaborées et éprouvées et sur des travaux avec des partenaires externes experts disposant de compétences complémentaires. Ainsi, les intervenants/accompagnants continueront à développer des pratiques, méthodes et outils favorisant l'expérimentation et l'innovation sociale. La capacité du réseau à produire des expérimentations ou à faire produire de l'expérimentation par les organisations ou les acteurs relais (consultants) doit également être confortée.

- 2) la nécessité - renforcée par la crise sanitaire - de digitaliser ce qui doit pouvoir l'être dans son offre de services.

La digitalisation de certaines briques de l'offre de services doit en effet permettre de : 1) rendre accessible des contenus de formation en distanciel, avec une progression pédagogique adaptée ; 2) renforcer l'interactivité des outils et méthodes pour en faciliter la prise en main par les entreprises ; 3) enrichir la gamme ludo-pédagogique avec des supports utilisables de manière dématérialisée (en complément de supports traditionnels tels jeux de carte ou de plateau...)

A cet égard, le réseau poursuit l'objectif de digitaliser des composantes de l'offre de services (kits, jeux, mobile-learning¹⁷, formations mixtes ou blended¹⁸...), en tenant compte des besoins des différentes parties prenantes (cibles, acteurs relais, chargés de mission du réseau, partenaires...), ainsi qu'à la préservation de la qualité des productions digitalisées (accessibilité, intelligibilité, progressivité, aide contextuelle...) et de la qualité des dynamiques relationnelles au sein des entreprises ou des collectifs d'entreprises accompagnés (qualité des échanges, dynamique collaborative, coproduction, co-développement...).

● Jalon :

Fin 2022, impulser les premiers travaux autour de la digitalisation de l'offre de services

Fin 2025, disposer pour chaque priorité de l'axe programmatique d'une brique d'offre de services digitalisée (kit, jeu, formation, méthodologie d'intervention...)

Objectif 14 : Expérimenter et modéliser de nouvelles modalités d'animation permettant d'impulser des dynamiques territoriales

Le réseau Anact-Aract expérimente sur les territoires des dispositifs d'animation permettant d'agir simultanément sur les conditions d'emploi et de travail.

La capacité à faire intégrer par des acteurs non spécialistes des conditions de travail, cette dimension dans des projets qui traitent de problématiques connexes (attractivité, développement des compétences, soutien à l'investissement et au développement de certaines activités...) nécessite de déployer des ingénieries de projet spécifiques permettant d'associer les acteurs sociaux (représentants salariaux et patronaux d'entreprise), les acteurs de la santé au travail (CARSAT, Service de santé au travail...), les acteurs du développement économique

¹⁷ Apprentissage mobile

¹⁸ Le Blended Learning est un modèle de formation composé d'apprentissages en présentiel et à distance.

(consulaires, collectivités territoriales...), les acteurs de l'emploi, de l'insertion et de la formation professionnelle (Pôle emploi, Département, acteurs associatifs, OPCO...) et les DREETS.

Au-delà de cette association, il s'agit de traiter concrètement des liens entre les dimensions emploi (des problématiques de recrutement, par exemple), et travail (organisation du travail), afin de faire émerger collectivement les actions présentant les combinaisons les plus efficaces pour répondre aux problématiques rencontrées.

Pour ce faire, les Aract conçoivent des ingénieries de dispositif ad hoc permettant d'assurer la mobilisation conjointe de l'ensemble des parties prenantes. Elles ont développé, au fil du temps, de nombreuses initiatives afin de favoriser le traitement conjoint des conditions d'emploi et de travail. Pour autant, cette ingénierie et ces initiatives ne font que rarement l'objet d'un travail de modélisation susceptible d'en permettre la transposition sur d'autres territoires en réponse à des problématiques équivalentes.

L'Anact entend donc modéliser les modalités d'animation ayant effectivement permis l'impulsion de dynamiques territoriales, de manière à pouvoir les diffuser et les partager avec l'ensemble des intervenants du réseau. Elle pourra également en assurer le transfert aux acteurs ayant compétences pour assurer une animation territoriale sur les champs emploi, formation, développement économique et santé au travail.

Objectif 15 : Transférer et diffuser auprès des acteurs ciblés les productions du réseau

Depuis 2015¹⁹, l'Anact a renforcé son organisation et sa production afin d'élaborer des outils et méthodes et de permettre aux entreprises de les utiliser seules ou avec l'appui d'un tiers extérieur. Le catalogue d'outils et méthodes s'est ainsi considérablement enrichi au fil des dernières années.

Ne disposant pas d'une capacité de promotion permettant de s'adresser directement à l'ensemble des TPE-PME françaises, l'Anact s'appuie sur des acteurs relais afin d'assurer le transfert et la diffusion de son offre de service.

Tout en poursuivant l'élaboration et la promotion d'une offre de conseils, outils et méthodes généraliste, l'Agence se donne pour objectif de renforcer l'efficacité de son action en se concentrant sur trois axes)

- Le développement d'une offre ciblée TPE-PME ;
- Le développement de partenariats « de transfert » avec des acteurs-relais qualifiés et ciblés, dans des territoires et secteurs le cas échéant (acteurs de la formation professionnelle, complémentaires santé, consultants, organisations professionnelles, organisations syndicales...);
- Le développement d'une offre digitale pour améliorer l'accessibilité des solutions de transfert et adapter l'offre aux pratiques et besoins des bénéficiaires.

¹⁹ Le décret n°2015-968 du 31 juillet 2015 précise que pour mener à bien ses missions, l'agence :

- conduit des interventions à caractère expérimental dans les entreprises, les associations et les structures publiques ;
- développe et produit à partir de ces expérimentations des outils et des méthodes susceptibles d'être utilisés par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants ;
- assure l'information, la diffusion et la formation nécessaires à l'utilisation de ces outils et méthodes.

A ce titre, l'Anact s'attachera à renforcer les méthodes de conception des solutions de transfert et leur diffusion :

- En associant dès la conception les bénéficiaires et les acteurs-relais concernés ;
- En imaginant et expérimentant des dispositifs pour favoriser l'appropriation des solutions de transfert, leur mise en œuvre et la dynamique de transformation qu'elles cherchent à induire ;
- En « reconcevant » des méthodes et outils existants pour les adapter aux besoins d'acteurs relais (par exemple avec les Services de prévention et de santé au travail (SPST) sur la thématique de la prévention de la désinsertion professionnelle).

Cette recherche d'amélioration de la capacité de transfert du réseau doit être soutenue par une stratégie de communication permettant d'en assurer une promotion adaptée aux différentes cibles (canaux, formats, contenu...). L'intégration du réseau Anact-Aract doit aussi être l'occasion d'améliorer la synergie des actions de diffusion et promotion au niveau national et régional. L'initiative locale et la meilleure coordination nationale soutiendront cette stratégie (plans de communication, supports de communication, communication digitale...) au service d'une audience plus qualifiée et d'une plus grande visibilité.

Afin de maximiser la capacité de transfert, de promotion et de diffusion des productions du réseau Anact-Aract auprès des acteurs ciblés, l'Agence formalisera dans un document d'orientation soumis au conseil d'administration sa stratégie en matière de transfert et de diffusion. Il déclinera, sur la base de l'axe programmatique du COP et du programme d'activité, les cibles prioritaires identifiées, les types de productions à prévoir, les modalités d'association des organismes relais, les moyens nécessaires, les modalités d'évaluation de cette stratégie.

● **Jalon** : Stratégie de transfert, promotion et diffusion des productions de l'Anact, C.A Novembre 2022

3- Axe Pilotage : Continuer à améliorer l'efficacité du réseau Anact-Aract en parachevant les évolutions d'organisation engagées

L'Anact est un acteur majeur de la santé au travail, dont la méthode a été reconnue par les partenaires sociaux dans l'ANI du 9 décembre 2020.

Afin de pouvoir aider davantage d'entreprises à engager des changements favorables à l'amélioration des conditions de travail, l'Anact soutient depuis plusieurs années l'existence d'associations régionales contribuant à sa mission de service public. (Aract)

Malgré l'existence de différences statutaires majeures (1 EPA et 16 associations) des travaux substantiels ont été menés pour consolider le fonctionnement d'un réseau dont le décret du 31 juillet 2015 a confié le pilotage à l'Anact.

La réforme actée par l'article 38 loi du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail, vise à conforter cet opérateur, qui a joué un rôle majeur dans l'accompagnement des entreprises face à la crise sanitaire et lors de la reprise d'activité (mise en place de solutions temporaires ou durables de travail à distance, réorganisation du travail et des espaces de travail etc.),

En cohérence avec les réflexions issues du processus de concertation engagé fin 2019 au sein du réseau et des conclusions de la mission confiée à l'IGAS, cette réforme ouvre la possibilité d'une intégration des Aract au sein d'un même établissement public, évolution de nature à renforcer le réseau et son efficacité, accroître son impact et ses capacités d'initiative, moderniser certaines de ses fonctions et moyens d'intervention ainsi qu'une partie de son offre de service.

Cette évolution s'inscrit en cohérence avec les actions menées dans le cadre du précédent COP²⁰. Elle permettra de :

- simplifier l'organisation actuelle, poursuivre les efforts déjà engagés pour améliorer le fonctionnement et renforcer le pilotage du réseau ;
- sécuriser son modèle juridique et financier, vis-à-vis duquel la Cour des comptes a souligné des fragilités dans un référé de 2019.

Cet axe du COP a pour ambition de poser les principes qui sous-tendront la future organisation du réseau et d'identifier les actions nécessaires à leur mise en œuvre.

²⁰ Le réseau s'est engagé dès 2016 dans une démarche de mutualisation et d'optimisation des moyens, démarche qui s'est traduite dans les objectifs de l'axe pilotage du COP 2018-2021. Le référé de la Cour des Comptes en date du 24 mai 2019 a mis en exergue les limites juridiques des relations financières entre l'Anact et les Aract et conformément aux engagements pris par la Ministre du travail dans sa réponse du 22 juillet 2019, des réflexions ont été engagées en vue d'une organisation plus intégrée du réseau.

Priorité 6 : Finaliser et mettre en œuvre la réorganisation du réseau

L'Anact et les Aract fonctionnent d'ores et déjà « en système » autour de processus d'action similaires (veille, expérimentation, capitalisation, modélisation) qui permettent de fonder et d'enrichir une même offre de service.

Il importe aujourd'hui d'accroître la capacité de l'Anact à renforcer la visibilité de cette offre et d'en piloter le déploiement efficace sur l'ensemble du territoire et au niveau le plus proche des publics concernés.

La réorganisation envisagée se caractérise par l'intégration au sein d'une même personne morale des différentes composantes de l'actuel réseau Anact-Aract.

L'unicité de statut ainsi obtenue doit non seulement permettre de sécuriser le schéma des relations financières et juridiques entre l'Anact et les Aract, mais également de renforcer la complémentarité et la synergie de leurs actions.

En effet, en permettant de simplifier les processus de décision ainsi que l'organisation des flux financiers et des parcours professionnels, cette réforme constitue une opportunité majeure pour :

- faciliter le pilotage et la coordination des actions à mener sur des champs pour lesquels l'implication du réseau est fortement attendue tant par les pouvoirs publics que par les partenaires sociaux (PST/PRST, QVCT, Télétravail ...) ;
- accélérer l'élaboration de productions jugées collectivement prioritaires pour renforcer la pertinence, la qualité et la visibilité de l'offre existante ;
- accroître les ambitions de déploiement de tout ou partie de l'offre de service, en explicitant notamment le contenu du socle de services nécessitant d'être décliné sur l'ensemble des territoires ;
- renforcer les démarches de mutualisation de moyens et de compétences permettant d'y parvenir dans un cadre suffisamment efficient.

La Journée des Gouvernances du 5 février 2020 a été un point majeur du processus de concertation qui, à travers l'association des administrateurs et des salariés, a permis de définir les orientations d'une organisation plus intégrée du réseau Aract-Anact.

Conformément à la loi du 2 août 2021, toute fusion des associations avec l'Anact sera effective au plus tard le 1^{er} janvier 2023. 2022 sera consacrée à la définition de l'organisation fonctionnelle de l'établissement, à l'articulation de ses missions entre les différents échelons territoriaux, dans le respect des principes définis en Journées des Gouvernances : universalité, subsidiarité, paritarisme et ancrage territorial. Les conditions sociales de transfert et d'emploi des salariés qui intégreront l'EPA au 1^{er} janvier 2023, seront également au cœur des travaux de cette année de transition.

Les fonctions transverses auront à conduire des chantiers majeurs pour créer une organisation nouvelle au service de l'amélioration des conditions de travail et des besoins des TPE-PME. Ces chantiers concerneront les évolutions techniques et organisationnelles (adaptations budgétaires, comptables, informatiques et matérielles induites) et prendront en compte les enjeux humains et sociaux de la réforme, essentiels à sa réussite.

La traduction opérationnelle de ces orientations sera intégrée dans les textes réglementaires et documents internes (charte de fonctionnement) relatifs au fonctionnement du nouvel établissement afin d'aboutir :

- à la définition d'une stratégie d'action commune mais déclinable en fonction des besoins localement identifiés,
- à la constitution d'une offre de services partagée mais adaptable à la diversité des situations rencontrées et des systèmes d'acteurs locaux,
- à l'engagement des actions les plus propices en fonction des circonstances (qu'elles soient de lieu ou de calendrier).

Objectif 16 : Conforter l'ancrage paritaire et territorial ainsi que les capacités d'initiative

En 2023, l'Anact et ses implantations territoriales formeront un ensemble intégré permettant de déployer une offre socle commune au réseau, déclinée et enrichie régionalement, dans le respect des équilibres budgétaires, grâce aux capacités d'initiative que conserveront les Aract.

Le maintien d'implantations régionales confortera la capacité du réseau à initier, en relation directe avec les acteurs paritaires et économiques locaux, des projets innovants et adaptés aux spécificités territoriales et/ou sectorielles.

Le double ancrage territorial (national et régional) est en effet fondamental pour que :

- l'expertise soit co-construite au plus près des acteurs concernés à partir de terrains d'expérimentation concrets et de situations réelles de travail ;
- les besoins des TPE-PME soient identifiés et analysés localement en lien avec les partenaires sociaux ou institutionnels du territoire (Conseils Régionaux, DREETS...);
- l'activité s'inscrive dans un cadre méthodologique cohérent tout en étant pilotée et régulée au plus près de l'échelon où elle s'exécute.

Le paritarisme, national ou territorial, est un élément socle du fonctionnement des entités du réseau. Sa préservation constituera une orientation importante de la réforme et la future organisation s'attachera à préserver le rôle des représentants régionaux et des organisations représentatives d'employeurs ou de salariés au sein des implantations régionales de l'Anact. Au cœur de la fonction de laboratoire d'innovation sociale, le paritarisme assure en effet l'émergence de projets et de partenariats pertinents et contribue à la mobilisation des acteurs dans des contextes spécifiques.

Dans le même temps, les missions et délégations dévolues aux directeurs régionaux, pilotes des entités régionales, devront leur permettre de disposer des leviers et compétences nécessaires au déploiement de l'action territoriale de l'agence et des Aract (délégation de signature, qualité d'ordonnateur secondaire), dans le respect des principes de subsidiarité et d'universalité.

L'organisation de l'Anact rénovée devra ainsi, au 1^{er} janvier 2023, reposer sur les piliers suivants :

- un siège organisé pour piloter un réseau intégré d'implantations territoriales ;
- des instances nationale et régionales rénovées contribuant à l'orientation des actions à mener aux différents échelons territoriaux ;
- l'organisation des services opérationnels constitutifs de la nouvelle agence.

Une charte de fonctionnement de l'établissement sera élaborée afin de préciser la déclinaison opérationnelle de l'organisation fixée par décret en Conseil d'État

● **JALONS** : la réalisation de cet objectif se traduira par :

- **en 2022** : élaboration concertée d'une charte de fonctionnement de l'établissement déclinant l'organisation définie au plan réglementaire ;
- **à compter du 1er janvier 2023** : mise en œuvre d'une organisation conforme à l'organisation fixée au plan réglementaire.

Objectif 17 : Sécuriser l'efficacité du modèle économique et financier

Le réseau Anact-Aract mobilise une enveloppe financière (hors FACT) de 24,8 M€ (données 2020) principalement alimentée par des fonds publics (programme 111 de la DGT, programme 103 de la DGEFP, subventions des collectivités).

L'Anact devra se doter d'un modèle économique et financier consolidé et adapté à sa nouvelle organisation. Dans ce but, les flux financiers nationaux et régionaux devront être sécurisés et les circuits de versement simplifiés - dans un souci de rationalisation et d'efficacité.

La politique de partenariats sera développée en cohérence avec l'objectif 10 du présent COP afin de maintenir et diversifier les financements du réseau aux différents échelons territoriaux. Le financement de projets par des partenaires régionaux restera une composante importante du modèle économique qui doit être préservée, voire renforcée. La qualité d'établissement public devra contribuer à cet objectif en renforçant la visibilité du réseau. Par ailleurs, l'Agence s'attachera à offrir aux financeurs nationaux ou régionaux une traçabilité rigoureuse de l'emploi des fonds qui lui seront confiés (fléchage de crédits tout particulièrement concernant les directions régionales).

Un plan d'investissement destiné à accompagner la réorganisation du réseau confortera ponctuellement ses ressources. A titre d'exemple la digitalisation des outils de partenariats (plateformes numériques ouvertes aux partenaires) ou de l'offre de formation, renforcera la visibilité et l'accessibilité de l'offre de service de l'agence et facilitera l'émergence de partenariats porteurs de ressources.

Enfin, une cellule dédiée aux fonds européens sera créée au niveau national. Elle visera à renforcer l'expertise en la matière au bénéfice du réseau et à développer cette source de financement.

● **Jalon** : la bonne réalisation de cet objectif se traduira par

- **sur 2022-2023** : le déploiement d'un plan d'investissement ponctuel pour accompagner les transitions ;
- **à partir du 1er janvier 2023 et en continu** : mise en œuvre d'un circuit financier adapté à la nouvelle organisation et du reporting associé (fléchage de crédits) actualisé ;
- **2023** : création au sein de l'EPA d'une cellule experte en matière de fonds européens.

Objectif 18 : Développer une politique RH inclusive et garantir une place pour toutes et tous

Dans le contexte de réorganisation, l'accent sera mis sur les mesures visant à accompagner l'évolution des compétences et à garantir une place pour toutes et tous. Le réseau Anact-Aract, sera ainsi confronté à d'importants enjeux en matière de gestion des ressources humaines :

- intégration de l'ensemble des salariés des Aract au sein de l'établissement public et leur accompagnement en tant que contractuels de droit public ;
- prise en compte de l'évolution des métiers et compétences des agents exerçant ces métiers ;
- gestion des parcours professionnels et de la mobilité des agents ;
actualisation des accords collectifs relatifs aux conditions de travail (télétravail, temps de travail...).

L'Anact engagera dès 2022 d'importants travaux pour y répondre.

D'abord, l'analyse du tableau des données sociales consolidées du réseau Anact-Aract (cartographie quantitative) et des compétences détenues dans le réseau (cartographie qualitative),

compétences identifiées à partir des rosaces métiers. Une attention particulière sera apportée à la déclinaison de certaines fonctions (fonctions supports : RH, SI, assistanat, budget-finances).

Ensuite, l'analyse des conditions actuelles d'emploi au sein du réseau permettra une projection des évolutions RH envisageables et la définition des principes de la future politique sociale de l'établissement public, en matière d'égalité professionnelle, d'équité, de diversité, de formation et d'accompagnement professionnel, etc. Ces évolutions feront l'objet d'un plan d'actions pluriannuel déployé à compter de 2023.

Ces travaux de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permettront d'anticiper les évolutions de compétences. Chaque salarié pourra se projeter et être accompagné dans son parcours professionnel. L'identification des compétences détenues dans le réseau et du niveau de maîtrise attendu pour celles-ci permettra de définir les préconisations quant aux besoins de l'organisation cible, d'identifier les besoins de formations et les modules à construire pour répondre à ces besoins, et de cibler les accompagnements spécifiques.

Enfin, le chantier autour du futur Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) permettra d'outiller la politique RH de demain. Outre la nécessaire automatisation des données, le futur SIRH devra permettre la gestion quotidienne des agents (carrière, gestion administrative, éléments de paie, temps de travail...) ainsi que le pilotage des ressources humaines selon une logique prospective (développement des compétences, suivi des données sociales, évaluation...).

● **Jalon** : la réalisation de cet objectif se traduira par :

- **2022** : analyse du tableau des données sociales du réseau Anact/Aract.
- **en 2022 et 2023** : conduite des travaux de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour l'Anact renouvelée ;
- **à compter du 1^{er} janvier 2023** : déploiement du futur SIRH ;
- **de début 2023 à fin 2025** : définition et mise en œuvre de plan d'actions RH visant à résorber les disparités identifiées et à déployer les conditions d'emploi de l'EPA.

Objectif 19 : Poursuivre l'optimisation des démarches de maîtrise des risques, de contrôle interne et d'évaluation

Afin de sécuriser ses processus financiers et offrir une meilleure traçabilité des opérations, l'Anact s'est structurée²¹ pour superviser et sécuriser sa chaîne financière. Cette démarche devra être poursuivie et optimisée car elle contribuera à la maîtrise des risques financiers dans le contexte de réorganisation que connaîtra l'agence.

En déclinaison de la feuille de route 2021-2023 définie par la DFAS pour les ministères sociaux, qui affirme la nécessité d'une approche globale du contrôle interne financier (conjuguant contrôle interne comptable et contrôle interne budgétaire) et de l'effectivité du dispositif de maîtrise des risques, la priorité sera donnée aux processus de gestion (« métier », budgétaires ou comptables) susceptibles d'avoir une incidence financière significative.

Dans le contexte de la réorganisation du réseau, l'Anact s'appliquera à revoir sa cartographie des processus financiers majeurs (notamment les recettes externes et la commande publique), les organigrammes fonctionnels associés ainsi que l'organisation à déployer dans but d'animer et de diffuser la culture du contrôle interne à l'ensemble du réseau.

²¹ *Comité de pilotage de la maîtrise des risques financiers (COPMIR), référent contrôle interne...*

En complément, l'Anact poursuivra les efforts entrepris dans le cadre du précédent COP en matière d'évaluation. Trois périmètres font l'objet de cette évaluation :

- l'activité du réseau (organisation, fonctionnement...)
- les projets, dispositifs, outils, méthodes du réseau ;
- les pratiques des entreprises (suite aux interventions du réseau ou au recours aux outils/méthodes produits par le réseau).

L'Anact élabore un plan pluriannuel d'évaluation définissant les travaux d'évaluation prioritaires à conduire, les moyens et modalités de mise en œuvre nécessaires, la comitologie adaptée pour suivre et piloter les travaux d'évaluation, les modalités de diffusion des résultats des évaluations conduites.

● **Jalon** : la réalisation de cet objectif se traduira par :

- **en 2022-2023** : révision de l'intégralité des processus financiers (budgétaires et comptables), dématérialisation des procédures, sécurisation des échanges de documents et mise en place de la signature dématérialisée ;
- **en 2022-2023** : actualisation du dispositif de contrôle interne animation au périmètre du nouvel établissement ;
- **D'ici fin 2022** : actualisation du plan pluriannuel d'évaluation

Ces travaux se traduiront par la validation de deux documents structurants en CA :

- **selon le calendrier défini par la DFAS** : dispositif de maîtrise des risques financiers et comptables ;
- 1^{er} semestre 2023 : Validation en C.A du plan pluriannuel d'évaluation 2022-2025.

Objectif 20 : Concevoir une démarche de conduite du changement qui implique les parties prenantes et intègre un plan de communication interne et externe

L'implication et l'information des parties prenantes constituera un facteur essentiel d'adhésion à la réorganisation. A cet égard, plusieurs groupes de travail concourent au processus de réorganisation à travers l'animation et/ou le traitement de sujets structurants pour le réseau. Ces travaux doivent faire l'objet d'une diffusion à travers un plan de communication. Le projet de charte de fonctionnement permettra d'acter ces engagements.

Les actions de communication interne et externe, en informant sur les évolutions induites par le projet de réorganisation devront fédérer l'ensemble des acteurs et partenaires du réseau autour des objectifs de l'établissement et susciter l'adhésion à la réforme.

En matière de communication interne, plusieurs actions sont mises en œuvre pour faciliter l'information et les échanges réguliers avec les salariés et administrateurs (réunions régulières par webinaires, espace d'information digital « Horizon 23 », lettres d'information...). Ces actions seront poursuivies.

Un plan de communication externe sera également mis en œuvre en s'appuyant sur les niveaux national et régional. Il aura pour objectif d'informer les partenaires des évolutions du réseau et cherchera, au-delà à rendre le réseau Anact-Aract davantage lisible et visible auprès des organismes relais accompagnant les TPE-PME.

● **Jalon** : La réalisation de cet objectif se traduira par la validation en CA d'un plan de communication interne et externe élaboré en lien avec les IRP.

Priorité 7 : Définir ou actualiser les orientations stratégiques de l'établissement, supports de la performance de l'organisation

Objectif 21 : Structurer un dialogue social de qualité au périmètre de la nouvelle organisation

Le choix porté par les entités du réseau de définir de façon concertée les contours de la nouvelle organisation donne une place majeure au dialogue social, notamment pour porter les enjeux de qualité de vie et de conditions de travail.

La réorganisation du réseau va également induire de reconsidérer ou de partager avec l'ensemble des personnes concernées les cadres de référence et les engagements sociaux applicables au sein de l'établissement : règlement intérieur, accords collectifs, document unique d'évaluation des risques professionnels, plan d'action égalité professionnelle, charte de déontologie et de prévention des conflits d'intérêt.

Dans ce but, la structuration du dialogue social remplit deux objectifs sur la durée du COP.

Le premier, contribuer à la réussite du processus de réorganisation à travers la participation des membres du DSR aux groupes de travail dédiés (Groupe élargi, réunion DSR RH), l'instruction des questions sociales liées à la réforme et la définition de l'agenda social.

Le second, soutenir les modalités du dialogue social de demain, à travers la définition puis la mise en place de nouvelles instances permettant de coopérer au service d'un même projet. Sur ce point, l'élection d'une instance commune à l'ensemble du réseau, le comité social d'administration, sera un jalon important. La définition de son organisation et du périmètre couvert à l'échelle de l'établissement doit notamment conduire à définir les besoins et attentes en matière de représentation de proximité.

●Jalon :

- **1^{er} trimestre 2022** : définition du cadre méthodologique pour le dialogue social durant l'année de transition ;
- **2022-1^{er} semestre 2023** : animation du dialogue social durant l'année de transition et définition des instances de dialogue social de l'Anact renouvelée ;
- **En 2023** : actualisation des cadres de référence et des engagements sociaux et création du comité social.

Objectif 22 : Actualiser les documents de programmation stratégique

La réorganisation de l'Anact nécessite d'actualiser les documents stratégiques pluriannuels de l'établissement (stratégie des partenariats, stratégie d'innovation, stratégie de communication, mentionnés en amont dans ce COP...). Au titre des fonctions support, le schéma directeur des SI (SDSI), et le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) constitueront des chantiers prioritaires.

En matière immobilière, le SPSI 2017-2022²² marque une inflexion au profit de deux objectifs : l'optimisation de l'occupation des locaux (sans remise en cause des implantations existantes) et la diminution des coûts au m² dans le cadre de la renégociation du bail. Pour la période 2023-2027, la

²² Le SPSI 2017-2021 a été prorogé d'une année

stratégie immobilière de l'Anact devra prendre en compte deux sujets majeurs qui nécessiteront l'actualisation de son SPSI :

- 1) les changements de pratique induits par un recours accru au télétravail (prise en compte des différents usages, conception d'espaces différenciés et adaptés pour concilier travail individuel et collectif), la recherche de la modularité et l'optimisation des espaces de travail qui en résulte ;
- 2) l'intégration dans le SPSI des spécificités techniques des locaux des Aract qui fusionneront avec l'Anact au 1^{er} janvier 2023 et la recherche d'un accompagnement de la direction de l'immobilier de l'État (DIE) pour la renégociation des baux arrivant à terme sur la période de référence du SPSI.

En matière numérique, un schéma de stratégie numérique actualisé couvrira la période 2023 à 2026. Élaboré en 2022 en collaboration avec les différentes maîtrises d'ouvrages (MOA²³), il priorisera le portefeuille de projets à retenir pour les années à venir. Quatre enjeux stratégiques ont été identifiés pour ce futur schéma :

- Organiser le pilotage du Système d'information (SI) à l'échelle du réseau
- Gagner en efficacité et en accessibilité en prenant notamment en compte l'expérience des utilisateurs
- Urbaniser²⁴ le Système d'Information à l'échelle du réseau
- Se protéger contre la cyber-criminalité

● **Jalon :**

- **1^{er} semestre 2023** : actualisation et mise en œuvre du SDSI 2023-2026 et du SPSI 2023-2027.

Le schéma directeur informatique et le SPSI feront l'objet d'une validation en CA.

²³ DG, D3PR, DTS, SG, RD et DR

²⁴ *S'inspirant des théories d'urbanisme, l'urbanisation d'un système d'information vise à définir un plan de développement cohérent en phase avec la stratégie, les métiers, les processus, la technologie... et l'existant.*

4- Mise en œuvre et suivi du contrat

Le cadre de mise en œuvre du contrat

La période 2022-2024 sera extrêmement exigeante pour l'Anact et celle-ci se mobilisera fortement, comme elle a su le faire par le passé, pour mener à bien les chantiers décrits dans ce contrat d'objectifs et de performance. Parmi les nombreux chantiers identifiés, ceux relatifs à la réorganisation du réseau apparaissent comme particulièrement structurants pour l'Agence.

Les moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs ainsi que les progrès attendus de la réorganisation seront précisés par la direction de l'établissement et examinés par le ministère de tutelle et la direction du budget dans le cadre des procédures budgétaires triennales et annuelles des projets de lois de finances.

Les moyens finalement alloués à l'Agence en conclusion des procédures budgétaires permettront de confirmer les objectifs du contrat ou entraîneront une adaptation de ceux-ci.

Le présent contrat fixe pour chaque axe les actions et indicateurs (détail dans le point 4.2) permettant d'assurer le suivi des projets majeurs de l'Agence.

Sur cette base, son Conseil d'administration examinera chaque année l'avancement des différents projets et les adaptations de ceux-ci qui devront, le cas échéant, être faites.

Cet examen sera réalisé au premier semestre de chaque année, sur la base d'un suivi exhaustif présenté par la direction générale de l'Agence, préparé notamment par une réunion de dialogue stratégique avec la tutelle.

En cas d'évolutions fortes dans l'environnement ou les priorités de l'Agence, ou encore de difficulté d'exécution, l'autorité de tutelle pourra proposer au Conseil d'administration de modifier certains objectifs ou le calendrier de leur exécution.

En 2025, un bilan global sera réalisé, pour apprécier la trajectoire de l'Agence durant la période et en tirer des enseignements pour le prochain contrat entre l'État et l'Agence.

Indicateurs communs aux différents axes

Les réflexions engagées au sein du groupe de travail dédié à l'élaboration du COP, avec le concours du prestataire mobilisé dans le cadre d'un processus d'évaluation ex-ante, ont conclu à l'utilité de recentrer le pilotage du COP sur ses principaux objectifs et de limiter le nombre d'indicateurs à gérer.

En effet, un certain nombre d'actions inscrites dans un COP quadriennal font, par ailleurs, l'objet d'un suivi plus adapté en référence à d'autres processus d'orientations qu'ils soient :

- communs à d'autres acteurs dont la mobilisation est également requise (PST),
- plus opérationnels et précis (les 2 Programme d'activité bisannuels qui viennent décliner le COP)
- davantage liés aux moyens effectivement alloués (Rapport annuel de performance du BOP).

Pour ce faire il a été convenu :

- d'élaborer un nombre limité et ciblé d'indicateurs en les positionnant à un niveau conduisant à combiner différents objectifs du COP parce qu'ils contribuent à la même catégorie de résultats;
- de les orienter sur la mesure de résultats ou d'effets en établissant les principales catégories de résultats attendus ;
- de promouvoir des modalités de collecte « mutualisées » entre plusieurs indicateurs (par ex. interrogation d'un panel d'utilisateurs des outils du réseau...);
- de réserver les éléments d'information sur la « réalisation d'activité » au suivi de jalons.

Les jalons sont donc développés en conclusion de la présentation de chaque objectif.

Le tableau ci-dessous donne à voir les indicateurs retenus et les objectifs du COP auxquels ils se réfèrent. Les cibles associées figurent dans les fiches indicateurs présentées après le tableau de synthèse ci-dessous. L'ensemble sera consolidé dans un tableau de suivi.

Catégories de résultat attendu	Indicateur retenu	Utilisation de l'indicateur dans le pilotage	Objectifs contribuant à l'atteinte du résultat attendu			Cible 2025
			Axe Programmatique	Axe Institutionnel	Axe Pilotage	
Élaboration d'outils et de méthodes fondés sur les situations réelles de travail	<p>1. Niveau de couverture des champs thématiques et méthodologiques par les outils et méthodes produits par le réseau :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indicateur 1.1 : Part des outils et méthodes produits par le réseau intégrant l'EP de manière transversale (intégralement, partiellement) - Indicateur 1.2 : Part des outils/méthodes produits par le réseau dans le cadre d'expérimentations - Sous-Indicateur 1.3 : Niveau de complétude de l'offre de services (outil seul ; outil + 10QS ; outil + 10QS + Méthodologie ; Outil + 10QS + méthodologie + formation + Webinaire) <p>Sur la base d'un tableau de synthèse des outils et méthodes (par priorités et objectifs programmatiques du COP) présenté annuellement en C.A</p> <p>A compter de 2022, 1ers résultats présentés en C.A en 2023</p>	<p>L'indicateur 1 vise à mesurer :</p> <p>La capacité à produire des outils/méthodes pour l'ensemble des priorités et objectifs programmatiques du COP</p> <p>L'indicateur 1.1 vise à mesurer la prise en compte progressive de la dimension égalité professionnelle dès les phases de conception des outils et méthodes produits par le réseau</p> <p>L'indicateur 1.2 vise à mesurer <i>la capacité à développer des expérimentations exigeantes embarquant une dimension transfert (production d'outils/méthodes au bénéfice, à terme, du plus grand nombre).</i></p> <p>L'indicateur 1.3 vise à mesurer la structuration de l'offre de services et l'atteinte des objectifs fixés en matière de transfert en fonction des cibles retenues</p>	<p>Objectifs :</p> <p>2 – création référentiel QVCT</p> <p>4 – adaptation aux spécificités des entreprises</p> <p>5 – contribuer à renforcer le dialogue social</p> <p>6 – initier des actions de promotion de la QVCT adaptés aux secteurs/territoires</p> <p>7 – contribuer à des dispositifs territoriaux d'études et accompagnement des entreprises sur les évolutions du travail</p> <p>8 – favoriser la prise en compte des conditions de travail dans les investissements</p>	<p>Objectifs</p> <p>9 - renforcer les coopérations interinstitutionnelles</p> <p>10 – poursuivre le développement proactif des partenariats opérationnels</p> <p>11 – développer de nouvelles modalités de coopération au service de l'innovation</p> <p>14 – expérimenter et modéliser des modalités d'animation des dynamiques d'acteurs</p>	<p>Objectifs</p> <p>18 - développer une politique RH inclusive</p> <p>22 - stratégie numérique</p>	<p><i>Sous-indicateur 1.1 : 100% en 2025</i></p> <p><i>Sous-indicateur 1.2 : 1/3 des outils et méthodes produits en 2025 le seront dans le cadre d'expérimentations.</i></p> <p><i>Sous-indicateur 1.3 : A définir, au moment de l'élaboration de la stratégie de transfert.</i></p>

<p>Développement des connaissances et capitalisation</p>	<p>2.Nombre de publications annuelles concernant le développement de connaissances :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dénombrement global incluant les Cahiers d'exploration, les Cahiers de capitalisation, les récits... <p>(Sous-indicateur par thème et secteur d'activité)</p> <p><i>Tableau récapitulatif annuel des cahiers de l'exploration et de la capitalisation produits</i></p> <p>A compter de 2022, 1ers résultats présentés en C.A en 2023</p>	<p>L'indicateur 2 vise à mesurer la capacité à produire des connaissances et à les publier dans le cadre des différentes collections existantes.</p>	<p>Objectifs</p> <p>3 – contribuer au développement- des connaissances sur les évolutions et transition du travail</p> <p>5 – contribuer à renforcer le dialogue social</p> <p>7 – contribuer à des dispositifs territoriaux d'études et accompagnement des entreprises sur les évolutions du travail</p>	<p>Objectifs</p> <p>9 - renforcer les coopérations interinstitutionnelles</p> <p>12 – renforcer les partenariats de recherche sur le champ de la QVCT</p>		<p><i>Un objectif d'une quinzaine de publications de ce type par an.</i></p>
<p>Transfert de méthode (dont modalités d'animation et de formation)</p>	<p>3.Degré d'appropriation et d'utilisation des outils et méthodes QVCT par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3.1 : les TPE et les PME <p>(Questionnaire à destination des entreprises 9 mois après l'intervention du Réseau : accompagnement individuel ou collectif, formation intra)</p> <p>A compter de 2022 pour 1ers résultats pour 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3.2: Les acteurs relais des outils/méthodes co-produits avec eux (9 mois après la fin de la co-production) <p>(Questionnaire à destination des acteurs relais 9 mois après la</p>	<p>L'indicateur 3 vise à mesurer le niveau d'appropriation et d'utilisation des outils et méthodes produits par les TPE-PME (indicateur 3.1) et les acteurs relais avec lesquels des outils /méthodes auront été coproduits (indicateur 3.2)</p>	<p>Objectifs</p> <p>2 – création référentiel QVCT</p> <p>3 – contribuer au développement- des connaissances sur les évolutions et transition du travail</p> <p>4 – mieux adapter l'action aux spécificités des entreprises</p> <p>7 – contribuer à des dispositifs territoriaux d'études et accompagnement des entreprises sur les évolutions du travail</p>	<p>Objectif</p> <p>15 – Transférer et diffuser auprès des acteurs ciblés les productions du réseau</p>		<p><i>Sous-indicateur 3.1 : Objectif d'un taux d'au moins 60% d'appropriation et d'utilisation des outils 9 mois après intervention par les entreprises</i></p> <p><i>Sous-Indicateur 3.2 : Objectif d'un taux d'au moins 70% d'appropriation et d'utilisation des outils/méthodes,9 mois après co-construction.</i></p>

	<p>finalisation des outils et leur diffusion)</p> <p>A compter de 2023 pour 1ers résultats pour 2024</p>					
Diffusion d'outils	<p>4. Taux de satisfaction globale des usagers téléchargeant les ressources de l'Anact via son site internet (en cours d'expertise au regard des indicateurs nationaux de performance pour les services publics)</p> <p>Par ailleurs, afin de pouvoir disposer à terme d'une meilleure appréciation des points de vue des acteurs relais auxquels l'Anact dédie des outils/méthodes, L'Anact s'engage au cours du COP à mettre en place un panel d'acteurs relais et à réaliser une mesure de référence</p>	<p>L'indicateur 4 vise à mesurer <i>la qualité du service rendu via le site internet de l'Anact.</i></p>	<p>Objectifs</p> <p>2 – création référentiel QVCT</p> <p>6 – initier des actions de promotion de la QVCT adaptés aux secteurs/territoires</p> <p>7 – contribuer à des dispositifs territoriaux d'études et accompagnement des entreprises sur les évolutions du travail</p> <p>8 – favoriser la prise en compte des conditions de travail dans les investissements</p>	<p>Objectif</p> <p>15 – Transférer et diffuser auprès des acteurs ciblés les productions du réseau</p>		70%
Développement de coopérations et de partenariats	<p>5. Niveau de couverture des objectifs/priorités programmatiques et institutionnelles par les partenariats</p> <p>(Tableau récapitulatif annuel des partenariats)</p> <p>A compter de 2022, 1ers résultats présentés en C.A en 2023</p>	<p>L'indicateur 5 vise à apprécier si les partenariats conclus sont liés à au moins une priorité ou un objectif des axes programmatiques et institutionnels</p>	<p>Ensemble des objectifs</p>	<p>Ensemble des objectifs</p>	<p>Objectifs</p> <p>16 – conforter ancrage paritaire du réseau</p> <p>17 – sécuriser l'efficience du modèle économique et financier</p>	Sans Objet
Réalisation d'actions ou atteintes d'objectifs	<p>6. Mesure de la perception du paritarisme de projet par les partenaires sociaux membres de la nouvelle instance régionale</p>	<p>L'indicateur 6 vise à mesurer la perception des partenaires sociaux membres de</p>			<p>Objectifs</p> <p>16 – conforter ancrage paritaire du réseau</p>	80%

<p>concourant à la réussite de la réorganisation</p>	<p>(Enquête ad hoc via questionnaire) Deux mesures : Fin 2023, Fin 2025</p>	<p>l'Instance Paritaire Régionale quant au nouveau cadre de gouvernance régionale</p>			<p>17 – sécuriser l'efficacité du modèle économique et financier 18 – développer une politique RH inclusive 20 – conduite du changement incluant un plan de communication 21 – structurer un dialogue social de qualité</p>	
<p>Qualité du travail, des relations sociales et professionnelles (interne au réseau)</p>	<p>7. Mesure de la perception des perspectives sociales par les agents du nouvel établissement et évolution de cette dernière au cours de la durée de validité du COP (Enquête ad hoc via questionnaire) Deux mesures : 3^{ème} Trimestre 2023, 3^{ème} Trimestre 2025</p>	<p>L'indicateur 7 vise à mesurer la perception des agents du nouvel établissement, à l'issue de la première année de création, puis en fin de COP.</p>			<p>Objectifs 16 – conforter ancrage paritaire du réseau 17 – sécuriser l'efficacité du modèle économique et financier 18 – développer une politique RH inclusive 20 – conduite du changement incluant un plan de communication 21 – structurer un dialogue social de qualité</p>	<p>80%</p>

Ainsi, comme indiqué supra, l'Anact continuera de suivre plusieurs indicateurs complémentaires, en réponse à des besoins de pilotage spécifiques :

- l'indicateur PAP relatif à la part du temps du réseau consacré aux PST,
- Des indicateurs définis dans le cadre du PST4 ;

Indicateur	Unité	Cible 2022	Cible 2023
Part du temps opérationnel du réseau Anact-Aract consacré aux thématiques du PST4 pour lesquelles l'Anact est positionnée comme responsable ou co-responsable	%	65 %	65 %

- Des indicateurs concernant des dispositifs spécifiques portés par l'Anact : le FACT et ARESO
- Des indicateurs d'activité calés sur les besoins de pilotage des programmes d'activité.

Les fiches descriptives des indicateurs présentés dans le tableau précédent sont présentées ci-après.

Indicateur n°1 - Niveau de couverture des champs thématiques et méthodologiques par les outils et méthodes produits par le réseau

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS. INDICATEUR 1	
Indicateur	<i>Niveau de couverture des champs thématiques et méthodologiques par les outils et méthodes du Réseau</i>
Programme	<i>Programme 111</i>
Objectifs particulièrement concernés plus	<i>Axe programmatique : 2,4,5,6,7 et 8 Axe institutionnel : 9, 10, 11 et 14 Axe pilotage : 18 et 22</i>
Catégorie de résultat attendu	<i>Réalisation : Élaboration d'outils et de méthodes fondés sur les situations réelles de travail</i>
Service responsable	<i>Anact-DTS</i>
Description de l'indicateur	
Sous-indicateurs	<i>Indicateur 1.1 : Part des outils et méthodes produits par le réseau intégrant l'EP de manière transversale (intégralement, partiellement) Indicateur 1.2 : Part des outils/méthodes produits par le réseau dans le cadre d'expérimentations Indicateur 1.3 : Niveau de complétude de l'offre de services</i>
Unité de mesure	<i>Nombre</i>
Périodicité de la mesure	<i>Annuelle</i>
Dernier résultat connu	<i>Pas de mesure préalable (recensement à conduire en 2022)</i>
Élaboration et qualités de l'indicateur	
Nature précise des données de bases	<i>Cf. Fiches indicateurs 1.1, 1.2 et 1.3</i>
Mode de collecte des données de base	<i>Recensement des outils/méthodes produits dans le cadre du comité éditorial sous forme d'un tableau récapitulant les productions du réseau par priorités et objectifs du COP</i>
Services ou organismes responsables de la collecte des données de base	<i>Anact-DTS-MCCE</i>
Service responsable de la synthèse des données	<i>Anact-D3PR</i>

Validation de l'indicateur	<i>DGT et C.A de l'Anact</i>
Mode de calcul	<i>Tableau de synthèse (vision exhaustive)</i>
Modalités de conservation des données	<i>Selon délais en vigueur</i>
Modalités d'interprétation de l'indicateur	
Limites et biais connus	<i>Le réseau Anact-Aract n'investit pas de manière équivalente sur les différentes thématiques (logique de priorisation de l'activité au regard de l'étendue du champ à couvrir)</i>
Modalités d'interprétation	<i>Vérifier la capacité à respecter les engagements pris dans le cadre du COP et à transférer des outils/méthodes aux différentes cibles</i>
Sens d'évolution souhaité	<i>Couverture progressive au fil de la durée du COP de l'ensemble des priorités et objectifs programmatiques du COP.</i>
Leviers d'action	
Utilisation de l'indicateur	
Déclinaison de l'indicateur et utilisation dans le pilotage	<i>Analyse de la capacité à produire des outils/méthodes pour l'ensemble des priorités et objectifs programmatiques du COP</i>
Plan de documentation de l'indicateur	
Date de livraison de l'indicateur	<i>Juin N+1</i>
Initiatives pour fiabiliser	
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur	<i>Tableau récapitulatif à construire</i>
Commentaires	

Sous-indicateur 1.1 - Part des outils et méthodes produits par le réseau intégrant l'EP de manière transversale (intégralement, partiellement)

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS. INDICATEUR 1.1	
Indicateur	<i>Part des outils et méthodes produits par le réseau intégrant l'EP de manière transversale (intégralement, partiellement)</i>
Programme	<i>Programme 111</i>
Objectifs particulièrement concernés	<i>Axe programmatique : 2,4,5,6,7 et 8 Axe institutionnel : 9, 10, 11 et 14 Axe pilotage : 18 et 22</i>
Catégorie de résultat attendu	<i>Réalisation : Élaboration d'outils et de méthodes fondés sur les situations réelles de travail</i>
Service responsable	<i>Anact-DTS</i>
Description de l'indicateur	
Sous-indicateurs	<i>Sans objet</i>
Unité de mesure	<i>%</i>
Périodicité de la mesure	<i>Annuelle</i>
Dernier résultat connu	<i>Aucune mesure préalable existante</i>
Élaboration et qualités de l'indicateur	
Nature précise des données de bases	<p><i>Définition des Outils/méthodes :</i></p> <p><i>Ressources pratiques mises à disposition des acteurs relais ou des entreprises leur permettant de traiter une problématique relative à l'amélioration des conditions de travail, de manière opérationnelle :</i></p> <p><i>Analyse des données sociales de l'entreprise, mise en place d'espaces de discussion sur le travail, mise en place du télétravail, mise en place de démarches QVT ou d'évaluation de celles-ci...</i></p> <p><i>Dans ce cadre, il s'agit de vérifier que la dimension égalité professionnelle est effectivement prise en compte, de manière à inciter les destinataires de ces outils/méthodes à s'en saisir dès lors qu'ils mettent en place des démarches visant l'amélioration des conditions de travail au sein des entreprises.</i></p> <p><i>Ce que recouvre l'égalité professionnelle du point de vue de l'Anact :</i></p> <p><i>Au-delà des inégalités en matière de conditions d'emploi (rémunérations, temps de travail, carrière...), les femmes et</i></p>

	<p>les hommes sont exposés à des contraintes de travail différentes, compte tenu notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de la ségrégation des emplois, avec d'un côté des métiers à prédominance féminine (sages-femmes, aides-soignantes, infirmières, etc.) et de l'autre, des métiers à prédominance masculine (agent du bâtiment, militaire, etc.) ; • de parcours professionnels différents pour les femmes et pour les hommes ; • des expositions différentes aux risques et à la pénibilité au travail avec une invisibilité de ces derniers plus marquée pour les secteurs à prédominance féminine ; • d'un cumul différencié des charges professionnelles et familiales en lien avec des contraintes de temps de travail différentes pour les femmes et pour les hommes ; • d'une invisibilité des pénibilités, risques et violences dans certains emplois ; • des pratiques RH (critères d'ancienneté, de disponibilité, etc.) qui freinent les parcours. <p><i>Degré de prise en compte :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Intégral</i> : les outils/méthodes intègrent l'égalité professionnelle dans l'ensemble de leurs composantes • <i>Partiel</i> : les outils/méthodes intègrent l'égalité professionnelle dans une partie de leurs composantes
Mode de collecte des données de base	<p><i>Recensement des outils/méthodes produits par l'Anact et vérification des modalités de prise en compte de la dimension égalité professionnelle pour chacun d'entre eux.</i></p> <p><i>Ce recensement sera assuré par le comité éditorial de l'Anact sous forme d'un tableau récapitulant les productions du réseau par priorités et objectifs programmatiques du COP</i></p>
Services ou organismes responsables de la collecte des données de base	<i>Anact-DTS</i>
Service responsable de la synthèse des données	<i>Anact-D3PR</i>
Validation de l'indicateur	<i>DGT et C.A de l'Anact</i>
Mode de calcul	<i>Nombre d'outils/méthodes intégrant l'EP (intégralement, partiellement) / Total des outils/méthodes produits par le réseau au cours de l'année N.</i>
Modalités de conservation des données	<i>Selon délais en vigueur</i>

Modalités d'interprétation de l'indicateur	
Limites et biais connus	<i>La production d'outils et méthodes ne reflète pas la totalité de l'activité du réseau Anact-Aract en faveur de l'égalité professionnelle. Pour autant, sa prise en compte systématique dans les outils/méthodes de l'Anact constitue un engagement fort.</i>
Modalités d'interprétation	<i>Appréciation de la prise en compte progressive dès les phases de conception des outils et méthodes et de l'ajustement des outils déjà produits de manière à ce qu'ils intègrent, si ce n'est déjà le cas, la dimension égalité professionnelle.</i>
Sens d'évolution souhaité	<i>Cible fixée à 100% en 2025</i>
Leviers d'action	<i>Intégration dès la phase de conception des outils/méthodes de la dimension égalité professionnelle</i>
Utilisation de l'indicateur	
Déclinaison de l'indicateur et utilisation dans le pilotage	<i>Suivi de la prise en compte de l'égalité professionnelle dans la conception des outils/méthode produits par le réseau, dans le cadre de l'instance de pilotage dédiée : Comité Éditorial</i>
Plan de documentation de l'indicateur	
Date de livraison de l'indicateur	<i>Juin N+1</i>
Initiatives pour fiabiliser	
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur	
Commentaires	

Sous-indicateur 1.2 - Part des outils/méthodes produits par le réseau dans le cadre d'expérimentations

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS. INDICATEUR 1.2	
Indicateur	<i>Part des outils/méthodes produits par le réseau dans le cadre d'expérimentations</i>
Programme	111
Objectifs particulièrement concernés	<p>Axe programmatique : 2,4,5,6,7 et 8</p> <p>Axe institutionnel : 9, 10, 11 et 14</p> <p>Axe pilotage : 18 et 22</p>
Catégorie de résultat attendu	<i>Réalisation : Élaboration d'outils et de méthodes fondés sur les situations réelles de travail</i>
Service responsable	Anact-DTS
Description de l'indicateur	
Sous-indicateurs	<i>Sans objet</i>
Unité de mesure	%
Périodicité de la mesure	<i>Annuelle</i>
Dernier résultat connu	<i>Pas de mesure préalable</i>
Élaboration et qualités de l'indicateur	
Nature précise des données de bases	<p><i>Définition des Outils/méthodes :</i></p> <p><i>Ressources pratiques mises à disposition des acteurs relais ou des entreprises leur permettant de traiter une problématique relative à l'amélioration des conditions de travail, de manière opérationnelle :</i></p> <p><i>Analyse des données sociales de l'entreprise, mise en place d'espaces de discussion sur le travail, mise en place du télétravail, mise en place de démarches QVT ou d'évaluation de celles-ci...</i></p> <p><i>Définition de l'expérimentation :</i></p> <p>Concevoir et mettre à l'essai, avec et pour les parties prenantes, de nouvelles manières de travailler et de s'organiser. Ancrée sur une démarche, un outil, un dispositif, ou une pratique, l'expérimentation facilite des transformations du travail et des évolutions sociales. Source d'apprentissages collectifs, elle favorise notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La qualité de la production des biens et des services ; • La santé et la qualité de vie au travail de toutes et tous ;

	<ul style="list-style-type: none"> • L'implication dans la conduite du changement des collaboratrices et des collaborateurs ; • La qualité des relations sociales et professionnelles. <p>Principes méthodologiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispositif apprenant, droit à l'erreur et réversibilité • État-des-lieux partagé • Ancrage des expérimentations sur les situations de travail • Implication des manager-e-s, planificateur-e-s, opérationnel-le-s, usagers, fournisseur--ses...
Mode de collecte des données de base	<p>Recensement par le département Expé, des expérimentations conduites et des productions d'outils et méthodes afférentes.</p> <p>Consolidation dans le tableau de suivi des outils et méthodes piloté par le Comité Éditorial</p>
Services ou organismes responsables de la collecte des données de base	Anact-DTS_Expé-MCCE
Service responsable de la synthèse des données	Anact-D3PR
Validation de l'indicateur	DGT – CA de l'Anact
Mode de calcul	Nombre d'outils/méthodes dans le cadre d'expérimentation / Total des outils/méthodes produits par le réseau au cours de l'année N. En %
Modalités de conservation des données	Selon délais en vigueur
Modalités d'interprétation de l'indicateur	
Limites et biais connus	Une capacité à développer des expérimentations qui ne dépend pas uniquement de l'Anact, mais qui est liée à l'intérêt à l'adhésion des entreprises pour ces démarches, ainsi qu'à la capacité des acteurs relais et des partenaires à convaincre et mobiliser des entreprises.
Modalités d'interprétation	Appréciation de la capacité à développer des expérimentations exigeantes embarquant une dimension transfert (production d'outils/méthodes au bénéfice, à terme, du plus grand nombre).
Sens d'évolution souhaité	<p>Montée en charge progressive des outils et méthodes produits dans le cadre d'expérimentations dédiées</p> <p>Objectif : 1/3 des outils/méthodes produits, en 2025, dans le cadre d'expérimentations</p>
Leviers d'action	Mise en œuvre d'une stratégie de développement permettant de renforcer la capacité à produire et initier des expérimentations permettant de déboucher sur du prototypage

	<i>d'outils/méthodes</i>
Utilisation de l'indicateur	
Déclinaison de l'indicateur et utilisation dans le pilotage	<i>Suivi de la montée en puissance des expérimentations</i>
Plan de documentation de l'indicateur	
Date de livraison de l'indicateur	<i>Juin N+1</i>
Initiatives pour fiabiliser	
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur	<i>Tableau récapitulatif à bâtir</i>
Commentaires	

Sous-indicateur 1.3 – Niveau de complétude de l'offre de services

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS. INDICATEUR 1.3	
Indicateur	<i>Niveau de complétude de l'offre de services</i>
Programme	111
Objectifs particulièrement concernés ^{plus}	<i>Axe programmatique : 2,4,5,6,7 et 8 Axe institutionnel : 9, 10, 11 et 14 Axe pilotage : 18 et 22</i>
Catégorie de résultat attendu	<i>Réalisation : Élaboration d'outils et de méthodes fondés sur les situations réelles de travail</i>
Service responsable	<i>Anact-DTS-EST</i>
Description de l'indicateur	
Sous-indicateurs	<i>Sans Objet</i>
Unité de mesure	%
Périodicité de la mesure	<i>Annuelle</i>
Dernier résultat connu	<i>Pas de mesure préalable (recensement à conduire)</i>
Élaboration et qualités de l'indicateur	
Nature précise des données de bases	<p><i>Chaque brique de l'offre de services peut être composée d'outils ou méthodes poursuivant des objectifs pédagogiques complémentaires permettant une progression. A titre d'exemple une brique peut contenir un outil, un 10 Questions Sur (QS), un support ludo-pédagogique permettant d'initier des échanges, d'un webinaire, d'une méthodologie permettant de déployer une démarche.</i></p> <p><i>Le niveau de complétude varie donc en fonction du nombre d'éléments dont est composée une brique de l'offre de services. A ce stade, à titre d'illustration :</i></p> <p><i>Niveau 1 de complétude : 1 outil ou 1 10 Q.S seul</i></p> <p><i>Niveau 2 de complétude : 1 Outil + 110 Q.S</i></p> <p><i>Niveau 3 de complétude : 1 outil + 1 10 QS + 1 webinaire</i></p> <p><i>Niveau 4 de complétude : 1 outil + 1 10 QS + 1 webinaire + 1 formation</i></p> <p><i>Niveau 5 de complétude : Kit méthodologique (intégrant l'ensemble des éléments)</i></p> <p><i>Ces niveaux de complétude seront stabilisés à partir des études en cours de réalisation (qui alimentent la définition de la stratégie de transfert).</i></p>

	<i>Toutes les briques de l'offre de services n'ont pas nécessairement vocation à atteindre un niveau maximal de complétude. Il est donc variable en fonction des sujets et des besoins associés pour garantir la bonne appropriation par les entreprises et/ou les acteurs relais.</i>
Mode de collecte des données de base	<i>Recensement des outils/méthodes produits par le réseau Anact-Aract sous la forme d'un tableau récapitulatif des productions du réseau par priorités et objectifs programmatiques du COP alimenté par le Comité éditorial</i>
Services ou organismes responsables de la collecte des données de base	<i>Anact-DTS-EST-MCCE</i>
Service responsable de la synthèse des données	<i>Anact-D3PR</i>
Validation de l'indicateur	<i>DGT – CA de l'Anact</i>
Mode de calcul	<i>Nombre de briques de l'offre de services (par niveau de complétude) / totalité de l'offre de services</i>
Modalités de conservation des données	<i>Selon délais en vigueur</i>
Modalités d'interprétation de l'indicateur	
Limites et biais connus	<i>Un niveau de complétude variable selon les briques de l'offre de services et les cibles.</i>
Modalités d'interprétation	<i>Objectivation de la structuration de l'offre de services et des objectifs de transfert en fonction des cibles</i>
Sens d'évolution souhaité	<i>A définir sur la base d'une photographie initiale</i>
Leviers d'action	
Utilisation de l'indicateur	
Déclinaison de l'indicateur et utilisation dans le pilotage	<i>Indicateur qui va alimenter la stratégie de transfert définie au 1^{er} semestre 2022.</i>
Plan de documentation de l'indicateur	
Date de livraison de l'indicateur	<i>Juin N+1</i>
Initiatives pour fiabiliser	
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur	<i>Tableau récapitulatif à bâtir</i>
Commentaires	

Indicateur n°2 – Nombre de publications annuelles concernant le développement des connaissances

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS. INDICATEUR 2	
Indicateur	<i>Nombre de publications annuelles concernant le développement des connaissances</i>
Programme	111
Objectifs concernés	<i>Axe programmatique :</i> <i>Axe institutionnel :</i> <i>Axe pilotage :</i>
Catégorie de résultat attendu	<i>Réalisation : Développement des connaissances et capitalisation</i>
Service responsable	<i>Anact-DTS</i>
Description de l'indicateur	
Sous-indicateurs	<i>Nombre de publications par thèmes</i> <i>Nombre de publications par secteur d'activité</i>
Unité de mesure	<i>Nombre</i>
Périodicité de la mesure	<i>Annuelle</i>
Dernier résultat connu	<p>2021 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>4 Explo QVT de la série « les organisations du travail à l'épreuve de la crise » (mieux comprendre les pratiques des entreprises en lien avec des problématiques spécifiques)</i> • <i>1 rapport d'analyse des accords télétravail (recenser et documenter les pratiques des entreprises)</i> • <i>3 récits d'actions et enseignements : Partager des expériences pour développer la QVT dans le secteur public) ; Réussir la participation des salariés ; Soigner la QVT dans les établissements médico-sociaux.</i> • <i>1 consultation sur le télétravail (recenser les pratiques d'entreprise, leur perception, leurs besoins sur une thématique spécifique)</i> • <i>1 numéro de La revue des conditions de travail</i>
Élaboration et qualités de l'indicateur	

Nature précise des données de bases	<p><i>Sous la terminologie « publications » sont regroupés les éléments suivants :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cahiers de l'exploration (Explo QVT), • Cahiers de l'expérimentation • Récits d'actions, • Livrets de cas, • Revue des conditions de travail • Articles scientifiques (dont publication sur le site Anact.fr) <p><i>Il s'agit de publications visant le développement et la consolidation de connaissances sur des problématiques auxquelles sont confrontées les entreprises. Elles visent à apporter un éclairage complémentaire permettant de recenser, documenter des pratiques d'entreprises, de les partager, de les analyser ou encore de les discuter pour permettre le cas échéant de se les approprier ou de s'en inspirer.</i></p>
Mode de collecte des données de base	<i>Recensement dans un tableau de synthèse des publications réalisées par l'Anact par objectifs programmatiques, thèmes et secteur d'activité</i>
Services ou organismes responsables de la collecte des données de base	<i>Anact-DTS-CDC-MCCE</i>
Service responsable de la synthèse des données	<i>Anact-D3PR</i>
Validation de l'indicateur	<i>DGT – CA de l'Anact</i>
Mode de calcul	<i>Cumul des publications (toute collection confondue)</i>
Modalités de conservation des données	<i>Selon délais en vigueur</i>
Modalités d'interprétation de l'indicateur	
Limites et biais connus	<i>Des publications qui ne s'adressent pas aux mêmes cibles (experts, chercheurs, acteurs relais, entreprises mais qui contribuent toutes au développement de connaissances et à leur mise en partage.</i>
Modalités d'interprétation	<i>Attention à porter sur la capacité à couvrir les priorités thématiques du COP et leurs déclinaisons dans le cadre des programmes d'activité. Bien prendre en compte la maturité des sujets selon leur mise à l'agenda (cf. priorités thématiques du COP)</i>
Sens d'évolution souhaité	<i>Développement de la capacité à produire des connaissances et à les publier dans le cadre des différentes collections existantes.</i>

	<i>Un objectif d'une dizaine de publications de ce type par an.</i>
Leviers d'action	
Utilisation de l'indicateur	
Déclinaison de l'indicateur et utilisation dans le pilotage	<i>Suivi des publications visant le développement de connaissances dans le cadre du comité éditorial</i>
Plan de documentation de l'indicateur	
Date de livraison de l'indicateur	<i>Juin N+1</i>
Initiatives pour fiabiliser	
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur	<i>Tableau de synthèse à bâtir</i>
Commentaires	

Indicateur n°3 - Degré d'appropriation et d'utilisation des outils et méthodes QVCT par les TPE/PME et par les acteurs relais

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS. INDICATEUR 3	
Indicateur	<i>Degré d'appropriation et d'utilisation des outils et méthodes QVCT par les TPE/PME et par les acteurs relais</i>
Programme	111
Objectifs particulièrement concernés plus	<i>Axe programmatique : 2,3, 4 et 7 Axe institutionnel : 15 Axe pilotage :</i>
Catégorie de résultat attendu	<i>Résultat : transfert d'outils et de méthodes (dont modalités d'animation et de formation)</i>
Service responsable	<i>Anact-DTS</i>
Description de l'indicateur	
Sous-indicateurs	<i>3.1 Degré d'appropriation et d'utilisation des outils et méthodes QVCT par les TPE/PME 3.2 Degré d'appropriation et d'utilisation par les acteurs relais des outils et méthodes QVCT co-construits avec eux</i>
Unité de mesure	%
Périodicité de la mesure	Annuelle
Dernier résultat connu	Aucune référence préalable.
Élaboration et qualités de l'indicateur	
Nature précise des données de bases	<i>Données renseignées par les entreprises d'une part et les acteurs relais d'autre part à travers des questionnaires en ligne dédiés</i>
Mode de collecte des données de base	<u><i>3.1 Degré d'appropriation et d'utilisation des outils et méthodes QVCT par les TPE/PME :</i></u> <i>Questionnaire en ligne (Sphinxonline) à destination des entreprises 9 mois après la fin d'une intervention conduite (Accompagnement individuel, accompagnement collectif, formation intra) par une entité du réseau Anact-Aract, de manière à mesurer le niveau d'appropriation des outils/méthodes déployés dans le cadre d'accompagnement ou sur lesquels les représentants de l'entreprise se sont formés. Questionnaire adressé à chaque participant(e).</i>

	<p><i>Consolidation des résultats à deux échelles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une entreprise, permettant de déterminer le degré d'appropriation et d'utilisation des outils et méthodes. - Ensemble des entreprises bénéficiaires, dans un second temps, de manière à déterminer un indicateur synthétique d'appropriation et d'utilisation des outils et méthodes QVCT <p><u>3.2 Degré d'appropriation et d'utilisation par les acteurs relais des outils et méthodes QVCT co-construits avec eux :</u></p> <p>Questionnaire en ligne (Sphinxonline) à destination des acteurs relais, 9 mois après la finalisation des outils afin de mesurer le niveau d'appropriation par les acteurs relais, leur capacité à les mobiliser dans le cadre de leurs interventions auprès des entreprises</p>
Services ou organismes responsables de la collecte des données de base	Anact-DTS-EST
Service responsable de la synthèse des données	Anact-D3PR
Validation de l'indicateur	DGT – CA de l'Anact
Mode de calcul	Moyenne des résultats pour chacune des questions permettant de qualifier l'appropriation et l'utilisation des outils et méthodes QVCT produits.
Modalités de conservation des données	Selon délais en vigueur
Modalités d'interprétation de l'indicateur	
Limites et biais connus	Une mesure à 9 mois qui peut compliquer la collecte de données auprès des entreprises via questionnaire et conduire à un faible taux de réponse.
Modalités d'interprétation	<p>Sous-indicateur 3.1 : Objectif d'un taux d'au moins 60% d'appropriation et d'utilisation des outils 9 mois après intervention par les entreprises</p> <p>Sous-Indicateur 3.2 : Objectif d'un taux d'au moins 70% d'appropriation et d'utilisation des outils/méthodes,9 mois après co-construction.</p>
Sens d'évolution souhaité	Augmentation progressive du niveau d'appropriation et d'utilisation tout au long de la durée du COP

Leviers d'action	<i>Intégration de cette démarche d'évaluation des actions conduites par le réseau dans le cadre des pratiques et modalités d'accompagnement des intervenants.</i>
Utilisation de l'indicateur	
Déclinaison de l'indicateur et utilisation dans le pilotage	<i>Cet indicateur permettra d'améliorer la qualité des outils/méthodes produits, mais également les modalités de transfert, de manière à en optimiser l'appropriation et le recours par les entreprises et les acteurs relais.</i>
Plan de documentation de l'indicateur	
Date de livraison de l'indicateur	<i>Sous-Indicateur 3.1 : 1^{ère} livraison à compter de Juin 2023</i> <i>Sous-Indicateur 3.1 : 1^{ère} livraison à compter de Juin 2024</i>
Initiatives pour fiabiliser	
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur	<i>Questionnaire à bâtir et tester auprès d'un panel d'entreprises</i>
Commentaires	

Indicateur n°4 – Taux de satisfaction global des usagers téléchargeant les ressources de l'Anact via son site internet

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS. INDICATEUR 4	
Indicateur	<i>Taux de satisfaction global des usagers téléchargeant les ressources de l'Anact via son site internet</i>
Programme	111
Objectifs (ou priorités) plus particulièrement concernés	<i>Axe programmatique : 2,6, 7 et 8 Axe institutionnel : 15 Axe pilotage :</i>
Catégorie de résultat attendu	<i>Résultat : Diffusion d'outils</i>
Service responsable	<i>Anact-DTS-MCCE</i>
Description de l'indicateur	
Sous-indicateurs	<i>Sans objet</i>
Unité de mesure	%
Périodicité de la mesure	<i>Annuelle</i>
Dernier résultat connu	<i>Aucune référence préalable.</i>
Élaboration et qualités de l'indicateur	
Nature précise des données de bases	<i>Données renseignées par les usagers du site téléchargeant des ressources sur le site Anact.fr (échelle d'appréciation de la qualité du service)</i>
Mode de collecte des données de base	<i>Questionnaire en ligne (depuis le site internet) à l'issue du téléchargement de ressources (publications, outils...) de manière à mesurer la satisfaction des usagers Consolidation des données annuellement permettant de disposer d'un taux global de satisfaction</i>
Services ou organismes responsables de la collecte des données de base	<i>Anact-DTS-MCCE</i>
Service responsable de la synthèse des données	<i>Anact-D3PR</i>
Validation de l'indicateur	<i>DGT – CA de l'Anact</i>

Mode de calcul	<i>Nombre usagers satisfaits (très satisfait et plutôt satisfait) à l'issue du téléchargement de ressources/nombre d'usagers total ayant téléchargé des ressources sur le site internet</i>
Modalités de conservation des données	<i>Selon délais en vigueur</i>
Modalités d'interprétation de l'indicateur	
Limites et biais connus	<i>Une mesure de la satisfaction à l'issue du téléchargement et avant exploitation des ressources téléchargées qui permet de mesurer la qualité du service rendu via le site internet de l'Anact. Cet indicateur ne dit rien de la qualité des productions.</i>
Modalités d'interprétation	<i>Comparaison des mesures annuelles successives permettant d'apprécier l'évolution du taux de satisfaction.</i>
Sens d'évolution souhaité	<i>Augmentation globale du taux de satisfaction au fur et à mesure de l'évolution du site et de son organisation. Objectif d'un taux de satisfaction d'au moins 70% en fin d'année 2025</i>
Leviers d'action	
Utilisation de l'indicateur	
Déclinaison de l'indicateur et utilisation dans le pilotage	<i>L'Anact est en cours de refonte de son site internet dont la nouvelle version sera mise en ligne à compter de 2023. L'indicateur permettra donc de vérifier si les usagers du site internet sont satisfaits de la qualité du service rendu.</i>
Plan de documentation de l'indicateur	
Date de livraison de l'indicateur	<i>Juin N+1</i>
Initiatives pour fiabiliser	
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur	<i>Questionnaire à bâtir</i>
Commentaires	

Indicateur n°5 – Niveau de couverture des priorités et objectifs programmatiques et institutionnels par les partenariats

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS. INDICATEUR 5	
Indicateur	<i>Niveau de couverture des priorités et objectifs programmatiques et institutionnels par les partenariats</i>
Programme	111
Objectifs principalement concernés	<i>Axe programmatique : ensemble des objectifs des priorités 1, 2 et 3 Axe institutionnel : ensemble des objectifs des priorités 4 et 5 Axe pilotage : Objectifs 16 et 17</i>
Catégorie de résultat attendu	<i>Réalisation : Développement de coopérations et de partenariats</i>
Service responsable	<i>Anact-D3PR</i>
Description de l'indicateur	
Sous-indicateurs	<i>Sans objet</i>
Unité de mesure	<i>Nombre</i>
Périodicité de la mesure	<i>Annuelle</i>
Dernier résultat connu	<i>Aucune référence préalable à l'échelle du réseau Anact-Aract.</i>
Élaboration et qualités de l'indicateur	
Nature précise des données de bases	<i>Partenariat faisant l'objet d'une contractualisation avec l'Anact au national ou en région et permettant de répondre aux priorités et objectifs programmatiques et institutionnels du COP</i>
Mode de collecte des données de base	<i>Recensement de l'ensemble des partenariats conclus au national et en région pour chaque priorité et objectif programmatiques et institutionnels du COP. Création d'un tableau de suivi dédié actualisé en continu.</i>
Services ou organismes responsables de la collecte des données de base	<i>Anact-D3PR</i>
Service responsable de la synthèse des données	<i>Anact-D3PR</i>
Validation de l'indicateur	<i>DGT – CA de l'Anact</i>

Mode de calcul	<i>Sans objet</i>
Modalités de conservation des données	<i>Selon délais en vigueur</i>
Modalités d'interprétation de l'indicateur	
Limites et biais connus	<i>Une vision à plat des partenariats conclus qui nécessitera d'être étoffée par une analyse plus qualitative et par l'évaluation de la stratégie de développement et la feuille de route opérationnelle en découlant.</i>
Modalités d'interprétation	En fin de COP, tous les partenariats devront être liés à au moins une priorité ou un objectif des axes programmatiques et institutionnels.
Sens d'évolution souhaité	<i>Une conclusion des partenariats au bénéfice de la mise en œuvre des priorités programmatiques définies par la DTS.</i>
Leviers d'action	<i>Actualisation de la feuille de route de mise en œuvre du développement dans le cadre de l'instance de pilotage dédiée</i>
Utilisation de l'indicateur	
Déclinaison de l'indicateur et utilisation dans le pilotage	<i>Suivi de la mise en œuvre des partenariats dans le cadre de l'instance de pilotage dédiée</i>
Plan de documentation de l'indicateur	
Date de livraison de l'indicateur	<i>Juin N+1</i>
Initiatives pour fiabiliser	
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur	<i>Tableau de synthèse à bâtir</i>
Commentaires	

Indicateur n°6 – Mesure de la perception du paritarisme de projet par les partenaires sociaux membres de la nouvelle instance paritaire régionale

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS. INDICATEUR 6	
Indicateur	<i>Mesure de la perception du paritarisme de projet par les partenaires sociaux membres de la nouvelle instance paritaire régionale</i>
Programme	111
Objectifs plus particulièrement concernés	<i>Axe programmatique : Axe institutionnel : Axe pilotage : 16,17,18 et 20</i>
Catégorie de résultat attendu	<i>Résultat : Réorganisation du réseau</i>
Service responsable	<i>Anact-Secrétariat Général</i>
Description de l'indicateur	
Sous-indicateurs	<i>Sans objet</i>
Unité de mesure	%
Périodicité de la mesure	<i>Tous les 2 ans</i>
Dernier résultat connu	<i>Aucune référence préalable.</i>
Élaboration et qualités de l'indicateur	
Nature précise des données de bases	<i>Données renseignées par les partenaires sociaux membres de chacune des instances paritaires régionales via questionnaire</i>
Mode de collecte des données de base	<i>Questionnaire en ligne (Sphinxonline) au 3^{ème} trimestre 2023 (soit 9 mois après la mise en œuvre de la nouvelle organisation) et au 3^{ème} trimestre 2025 (en fin de COP). Consolidation des données au national de manière à mesurer la perception des partenaires sociaux quant au rôle, au fonctionnement de l'IPR et à la place et la contribution des partenaires sociaux dans ce nouveau cadre. Objectif : taux de participation au questionnaire = 50%</i>
Services ou organismes responsables de la collecte des données de base	<i>Anact-DTS-EST</i>
Service responsable de la	<i>Anact-Secrétariat Général</i>

synthèse des données	
Validation de l'indicateur	<i>DGT – CA de l'Anact</i>
Mode de calcul	<i>Moyenne des résultats pour chacune des questions et mesure de la perception d'ensemble.</i>
Modalités de conservation des données	<i>Selon délais en vigueur</i>
Modalités d'interprétation de l'indicateur	
Limites et biais connus	<i>Mesure sujette à des distorsions de point de vue en fonction du contexte régional ou national quant à la qualité du paritarisme de projet mis en œuvre dans le cadre des IPR.</i>
Modalités d'interprétation	<i>Analyse des écarts éventuels à la moyenne dans le cadre de chacune des mesures. Comparatif entre les 2 campagnes de mesure pour apprécier l'évolution.</i>
Sens d'évolution souhaité	<i>Augmentation progressive du taux de perception entre les 2 campagnes de mesure ou maintien du taux si la cible est atteinte dès la première mesure. Objectif : un taux de perception favorable de 80% en 2025</i>
Leviers d'action	
Utilisation de l'indicateur	
Déclinaison de l'indicateur et utilisation dans le pilotage	<i>Partage et mise en discussion des résultats de cette enquête par questionnaire dans le cadre du C.A de l'Anact</i>
Plan de documentation de l'indicateur	
Date de livraison de l'indicateur	<i>Novembre 2023 et Novembre 2025</i>
Initiatives pour fiabiliser	
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur	<i>Modèle de questionnaire à produire et valider</i>
Commentaires	

Indicateur n°7 – Mesure de la perception des perspectives sociales par les agents du nouvel établissement et évolution de cette dernière au cours de la durée de validité du COP

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS. INDICATEUR 7	
Indicateur	<i>Mesure de la perception des perspectives sociales par les agents du nouvel établissement et évolution de cette dernière au cours de la durée de validité du COP</i>
Programme	111
Objectifs particulièrement concernés plus	<i>Axe programmatique : Axe institutionnel : Axe pilotage : 16, 17, 18, 20 et 21</i>
Catégorie de résultat attendu	<i>Résultat : Réorganisation du réseau</i>
Service responsable	<i>Anact-Secrétariat Général</i>
Description de l'indicateur	
Sous-indicateurs	<i>Sans objet</i>
Unité de mesure	%
Périodicité de la mesure	<i>Tous les 2 ans</i>
Dernier résultat connu	<i>Aucune référence préalable.</i>
Élaboration et qualités de l'indicateur	
Nature précise des données de bases	<i>Questionnaire à destination de l'ensemble des agents de la nouvelle entité permettant de mesurer leur perception de la nouvelle organisation</i>
Mode de collecte des données de base	<i>Questionnaire en ligne (Sphinxonline) au 3^{ème} trimestre 2023 (soit 9 mois après la mise en œuvre de la nouvelle organisation) et au 3^{ème} trimestre 2025 (en fin de COP). Consolidation des données au national de manière à mesurer la perception des agents quant à la nouvelle organisation et ses incidences sur les conditions de travail, les conditions de réalisation du travail, le climat social... Objectif : taux de participation au questionnaire = 80%</i>
Services ou organismes responsables de la collecte des données de base	<i>Anact-DTS-EST</i>
Service responsable de la	<i>Anact-Secrétariat Général</i>

synthèse des données	
Validation de l'indicateur	<i>DGT – CA de l'Anact</i>
Mode de calcul	<i>Moyenne des résultats pour chacune des questions et mesure de la perception d'ensemble.</i>
Modalités de conservation des données	<i>Selon délais en vigueur</i>
Modalités d'interprétation de l'indicateur	
Limites et biais connus	<i>Mesure sujette à des distorsions de point de vue en fonction du contexte régional ou national au moment du lancement de l'enquête par questionnaire. De plus le niveau de participation et de perception pourra être (ou ne pas être) significativement différent selon l'entité d'appartenance initiale (Anact ou une Aract déterminée). Cela pourra justifier l'utilisation de tris pour faciliter la compréhension de ces potentielles disparités.</i>
Modalités d'interprétation	<i>Analyse des écarts éventuels à la moyenne dans le cadre de chacune des mesures. Comparatif entre les 2 campagnes de mesure pour apprécier l'évolution.</i>
Sens d'évolution souhaité	<i>Augmentation progressive du taux de perception entre les 2 campagnes de mesure ou maintien du taux si la cible est atteinte dès la première mesure. Objectif : un taux de perception favorable de 80% en 2025</i>
Leviers d'action	
Utilisation de l'indicateur	
Déclinaison de l'indicateur et utilisation dans le pilotage	<i>Partage et mise en discussion des résultats de cette enquête par questionnaire dans le cadre du CSA de l'EPA et du C.A de l'Anact</i>
Plan de documentation de l'indicateur	
Date de livraison de l'indicateur	<i>Novembre 2023 et Novembre 2025</i>
Initiatives pour fiabiliser	
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur	<i>Modèle de questionnaire à élaborer et valider</i>
Commentaires	

GLOSSAIRE des sigles utilisés

ANI : Accord national interprofessionnel

B2B2C : Business to Business to Customer pour signifier que des productions du réseau transitent par des acteurs relais avant d'atteindre les utilisateurs finaux. L'Anact s'appuie sur des acteurs relais (tels que les consultants) pour diffuser et transférer ses outils et méthodes auprès des TPE/PME

CEO Comité d'évaluation des ordonnances

COPMIR : Comité de pilotage de la maîtrise des risques financiers et comptables

CS : Conseil scientifique

DFAS : Direction des finances, des achats et des services (des ministères sociaux)

EDEC : Engagements de développement de l'emploi et des compétences

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

QVCT : Qualité de vie et des conditions de travail

PDP : Prévention de la désinsertion professionnelle

PST : Plan santé travail

PRST : Plan régional santé travail

RPS : Risques psychosociaux

SIRH : Système d'Information Ressources Humaines

SPST : Services de prévention et de santé au travail

SPSI : Schéma pluriannuel de stratégie immobilière

SI : Systèmes d'information