

NOTE DE CADRAGE

Appel à projets territorial n°2023-02

Adapter le management à la diversité des populations des entreprises insulaires

Corse, Guadeloupe, Martinique, Réunion

Date de diffusion : 28 juillet 2023

Webinaires de présentation :

- **pour la Réunion et la Corse :** mercredi 6 septembre de 11h à 12h (heure Réunion) et de 9h à 10h (heure France métropolitaine).
- **pour la Martinique et la Guadeloupe :** vendredi 8 septembre de 9h à 10h (heure Martinique et Guadeloupe) et de 15h à 16h (heure France métropolitaine).

Dossiers à déposer au fil de l'eau

Date limite de dépôt : 10 novembre 2023



Qu'est-ce que le Fact ?



Le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (Fact) a pour objet de promouvoir et soutenir, au moyen d'une aide financière versée sous forme de subvention dans le cadre d'une procédure d'appel à projets, des initiatives innovantes d'expérimentation et de capitalisation – transfert sur le champ de la qualité de vie au travail.

Ces projets sont susceptibles de mobiliser une stratégie d'action et des réponses nouvelles et ambitieuses, au regard du contexte spécifique de l'entreprise, du secteur d'activité ou du territoire concerné, pour répondre à des besoins en lien avec l'amélioration des conditions de travail. Ils s'inscrivent nécessairement dans le cadre d'un dialogue social renouvelé, d'une approche participative et d'une dynamique d'échange et d'action sur le travail.

1. Éléments de contexte

La discontinuité physique des territoires insulaires s'accompagne d'un certain nombre de déterminants politiques, économiques et sociologiques qui influent sur l'activité, la taille et la performance des entreprises. Les populations qui composent ces territoires sont diverses. Elles portent en elles une histoire singulière, un rapport au passé extrêmement prégnant et une culture propre, indissociables de leur rapport au travail et de leurs pratiques professionnelles.

Des territoires contraints

Les activités économiques déployées en territoire insulaire cumulent plusieurs contraintes. Certaines tiennent à l'existence de marchés relativement étroits, alimentés quasi-exclusivement par des entreprises de petite taille, plus ou moins spécialisées, et dont la capacité de production se limite bien souvent à une offre locale. L'existence d'environnements concurrentiels forts, de corporatismes et de positions monopolistiques ou oligopolistiques peut amener ces petites entreprises à produire à bas prix et les empêcher de se développer et d'accroître leur performance économique. Dans certains cas, la situation économique et le manque d'attractivité des entreprises sont tels qu'ils peuvent conduire à un départ massif des jeunes, à la recherche d'opportunités professionnelles plus sécurisantes. Cette fuite de compétences vers l'extérieur peut se conjuguer avec la présence de personnes qui ne sont ni en études, ni en emploi, ni en formation et de

personnes faiblement qualifiées qui ne permettent pas de pourvoir certains emplois ou de favoriser la mobilité interne en entreprise.

La faible valeur / reconnaissance donnée à certaines activités professionnelles peut favoriser le manque d'implication au travail et parfois même des difficultés de fidélisation des salariés. Les activités non déclarées peuvent se révéler plus lucratives et persistantes dans certains secteurs. Quand il ne nuit pas directement à l'attractivité de l'entreprise, le travail masqué peut interférer avec l'organisation du travail déclaré.

Des entreprises patrimoniales

Si les TPE-PME insulaires transitent peu à peu vers d'autres modèles, les entreprises patrimoniales, cédées de génération en génération, perdurent encore. D'un point de vue strictement managérial, la prise en compte des dimensions affective, émotionnelle - voire religieuse - de l'entreprise patrimoniale peut se retrouver dans les difficultés à objectiver les relations de travail, les désaccords - touchant tour à tour aux questions de reconnaissance, de gestion des compétences, de responsabilité, de rémunération, d'évolution de carrière ou encore de dialogue professionnel - et devenir source de conflits.

Migrations et populations plurielles - entre tensions et émulations

La mondialisation - l'ouverture sur l'extérieur, l'accélération des échanges, les facilités de déplacement, l'environnement concurrentiel géographique -, mais aussi les crises sanitaires, la transition numérique – et notamment la montée en puissance du télétravail - ont provoqué un phénomène d'accroissement des flux migratoires qui a pesé – dans un sens ou dans l'autre - sur l'évolution démographique des îles. Ces flux amènent les populations issues du territoire insulaire et les populations de passage à co-exister.

L'attractivité de certaines îles – démultipliée par les facilités de déplacements aériens ou maritimes – a eu pour conséquences d'accroître les activités de services et de modifier durablement l'aménagement du territoire. Sur certains d'entre-eux, le coût d'accès aux locations saisonnières devient prohibitif aussi bien pour les salariés occasionnels que pour les insulaires, créant parfois des tensions liées aux pouvoirs d'achat et à l'employabilité. Les besoins de recrutement dans des secteurs en tension tels que le BTP ou l'agriculture mettent en lumière un encadrement insuffisamment outillé pour partager les codes culturels des communautés. Cela peut conduire à des incompréhensions et un manque de respect mutuels, des problématiques de reconnaissance, de la défiance, voire une violence latente dans les rapports sociaux et des difficultés grandissantes à travailler ensemble. Il est cependant remarquable de constater combien cette richesse humaine peut créer une émulation entre les acteurs au travail, inciter à l'innovation et à la créativité dans

une optique d'intégration des différences qui sont alors perçues comme autant d'opportunités d'enrichir les pratiques.

2. Relation de travail et management

Ces constats sur la diversité des populations qui composent les territoires insulaires se caractérisent par un dialogue spécifique. Ils conduisent à s'interroger sur la nécessité de repenser l'organisation du travail et les pratiques de management pour mieux composer avec la mobilité, la diversité¹, améliorer les modes de fonctionnement en entreprise, améliorer les conditions de travail.

Hypothèses

La diversité des populations travaillant en territoires insulaires peut s'apparenter à un système de strates souvent dissociées les unes des autres, influant sur le dialogue professionnel. Nous émettons l'hypothèse qu'il serait possible de (re-)penser le travail comme une manière de faire société, de prendre en compte cette diversité afin qu'elle soit pleinement intégrée à une réflexion sur l'organisation du travail au sein de l'entreprise et qu'elle devienne un fort enjeu de cohésion, d'amélioration des conditions de travail des îliens et de performance des entreprises.

Nous émettons également l'hypothèse selon laquelle l'expérimentation de projets de transition managériale innovants pourrait contribuer à une meilleure prise en compte de ces diversités, à l'échelle de l'entreprise, d'un territoire ou d'une branche professionnelle.

¹ Selon le Larousse, la prise en considération de la diversité désigne toute les stratégie mise en place afin de lutter contre la discrimination – qu'elle soit d'origine, de conviction religieuse, de catégorie socio-professionnelle, d'âge, de genre, de handicap, d'orientation sexuelle...).

Pour en savoir +

- Analyse d'enquête - Culture de la relation et rapports de travail dans l'entreprise en Corse - Alain Thomasset, Philippe d'Iribarne - INTEFP - Mars 2002.
- [Actes des rencontres internationales de la diversité](#) – Essec Business School.
- La Petite Économie Insulaire de la Guadeloupe : bilan, enjeux et perspectives. L'Harmattan. Pierre-Justin Virapatirin, J. (2022).
- [La Réunion : un modèle de vivre ensemble.](#) Novembre 2008 - Françoise Vergès.
- [Le Vivre-ensemble,](#) 9 octobre 2021 - Omar Issop-Banian.
- Mobilisations sociales aux Antilles : les événements de 2009 dans tous leurs sens - J.-C. William et al., Paris, Éditions Karthala, 2012.
- [Que recouvre l'idée du « vivre-ensemble » réunionnais ?](#) 23 juin 2021 - Zahir LIANG-KO-YAO.
- Ressources de l'[association française des managers de la diversité \(AFMD\).](#)

3. Orientations de l'appel à projets

Cet appel à projets invite les porteurs de projet corses, guadeloupéens, martiniquais et réunionnais à expérimenter des démarches innovantes centrées sur la prise en compte de la culture insulaire et de la diversité des populations dans les pratiques de management, avec pour objectifs l'amélioration des conditions de travail des salariés et la performance de l'entreprise.

On entend par « démarche innovante » tout projet répondant de façon nouvelle et ambitieuse – pour le porteur de projet - au contexte spécifique de l'entreprise, du secteur d'activité ou du territoire concerné. Les actions proposées doivent aller au-delà de la simple mise en conformité des entreprises avec leurs obligations en matière de prévention des risques. Cette approche de l'innovation est assez large puisqu'elle concerne la mise en place de nouvelles modalités de travail et d'organisation, l'implication des salariés et des représentants du personnel, la création de livrables particuliers et l'association de partenaires.

A titre d'exemple, les porteurs de projets peuvent intégrer dans leur projet de management de la diversité l'expérimentation (liste non exhaustive – plusieurs propositions peuvent se combiner entre elles) :

- de l'amélioration de l'engagement professionnel, à travers le développement du pouvoir d'agir, de la responsabilisation partagée et de la fédération des équipes ;
- de nouvelles pratiques de GRH axées sur la communication interne, le recrutement, la formation et les parcours professionnels ;
- de l'instauration ou du développement du dialogue professionnel : prise en compte des systèmes culturels d'interprétation, mise en place de modes d'intermédiation objectivés, de régulation technique, de gestion des conflits ;
- de la numérisation des pratiques et de l'inclusion numérique ;
- de la mise en place d'un travail / d'un management collaboratif ;
- du repositionnement du manager sur le registre de la régulation et du soutien à la réalisation du travail ;
- des processus de participation, de négociation et de décision ;
- De la prise en compte de la mixité ou de l'égalité professionnelle homme-femme² ;
- d'une transition tendant vers un nouveau modèle d'organisation ;
- d'un modèle attractif ;
- de bonnes pratiques sur la gestion de la diversité ;
- des liens entre gestion de la diversité et de la performance.

² Cf. plus bas la prise en compte de l'égalité homme-femme.

Prise en compte de l'égalité homme-femme

La prise en compte de l'égalité homme-femme est une démarche visant explicitement à améliorer les conditions de travail des femmes et des hommes - salarié-e-s de l'entreprise, de l'association, du secteur, du territoire, de la branche. Le Fact est particulièrement attaché à la prise en compte de cette composante dans les projets qu'il reçoit. A ce titre, il est demandé de préciser dans la candidature dans quelle mesure la prise en compte de l'égalité femme / homme est intégrée dans le projet proposé. Notre grille d'évaluation sur cet item est la suivante :

- Niveau 0 : le projet est examiné au regard de l'égalité, mais ne prend pas en compte la méthode ou l'objectif égalité - pas d'enjeu égalité, opportunité de réduire les inégalités sans suite, risque d'aggravation des inégalités ;
- Niveau 1 : le projet vise spécifiquement un objectif d'égalité - objectif principal ou secondaire dans une de ses composantes ;
- Niveau 2 : le projet prend en compte dans le diagnostic, les besoins et attentes spécifiques des femmes et des hommes et les inégalités existantes - objectif transversal d'analyse ou de diagnostic ;
- Niveau 3 : le projet évalue les impacts différenciés du projet sur les inégalités - objectif transversal de prévention ou transformation.

4. Projets attendus

A qui s'adresse cet appel à projets ?

Il s'adresse à toute TPE-PME et toute association de moins de 300 salariés - quel que soit son secteur d'activité - ou bien à tout réseau d'entreprise, acteur du développement économique et territorial, toute chambre consulaire, fédération, OPCO, organisation syndicale ou tout autre acteur relais situé géographiquement sur le territoire de la Corse, de la Guadeloupe, de l'île de la Réunion ou de la Martinique.

Y-a-t-il une typologie de démarches attendue ?

3 modalités d'actions sont éligibles. Elles ont toutes en commun la nécessité d'associer les institutions représentatives du personnel ou - à défaut - les salariés, qui doivent être informés du contenu du projet et être associés à sa mise en œuvre. Le porteur de projet choisit la modalité la plus appropriée, en fonction des objectifs du projet à atteindre.

1. **L'action individuelle.** Elle s'adresse à l'entreprise ou à l'association de moins de 300 salariés souhaitant bénéficier d'un accompagnement direct dans le cadre d'une démarche d'intervention innovante, qui lui permette de repenser le management de la diversité.
2. **L'action collective territoriale professionnelle ou interprofessionnelle.** Elle est pilotée par un acteur ressources de proximité - organisation professionnelle, organisation syndicale, chambre consulaire, réseau d'entreprises, acteur relais sur le champ de l'emploi, de la formation, de l'orientation ou des conditions de travail - pour le compte de 4 à 10 entreprises ou associations de moins de 300 salariés.

Elle propose, avec l'aide d'un ou de plusieurs consultants indépendants, une démarche d'appui méthodologique et d'accompagnement aux entreprises et / ou associations permettant d'expérimenter des modalités d'action et de développer un outillage méthodologique. Ce type d'initiative peut aussi être l'occasion d'engager un plan d'action visant à associer des acteurs n'ayant pas l'habitude de travailler ensemble et d'accompagner une montée en compétences commune sur ces sujets.

3. **L'action territoriale sectorielle professionnelle ou interprofessionnelle.** Elle est également impulsée par un acteur ressources de proximité au profit de TPE – PME ou d'associations souhaitant soit mettre en œuvre un projet au profit d'un secteur ou d'une filière, soit mettre en œuvre un projet sur une thématique commune à un groupe d'entreprises et / ou d'associations interprofessionnelles – par exemple les thèmes du

transport, de la logistique, etc. Elle peut proposer une étude-action ou la mise en place d'une offre de service et s'engage obligatoirement dans la conception et le transfert à une large échelle d'outils et de méthodes. Elle doit permettre à un maximum d'entreprises, d'associations et de branches de disposer d'éléments d'analyse et de bonnes pratiques afin d'améliorer leurs propres conditions de travail.

Ces trois types d'action ont en commun la nécessité d'associer les institutions représentatives du personnel - ou à défaut les salariés, qui doivent être informés du contenu du projet. Dans un souci d'optimisation de l'impact des projets et d'incitation à une large diffusion d'outils et méthodes aux TPE-PME d'un territoire ou d'un secteur, le Fact recommande chaque fois que cela est possible l'engagement d'actions collectives ou sectorielles.

5. Financements

Le Fact ne finance pas les investissements matériels et les actions de formation.

Une enveloppe de **500 000 euros** est dédiée à cet appel à projets.

1. **Pour l'action individuelle** : le porteur de projet est accompagné par un consultant indépendant pouvant intervenir au maximum sur 12 jours, avec la possibilité de bénéficier de 2 jours supplémentaires à des fins de capitalisation ou de valorisation des acquis du projet. La prise en charge financière peut aller jusqu'à 1000 euros - net de taxes - par jour d'intervention du consultant.

Un premier versement de 50 % du montant total de la subvention accordée est effectué à la signature de la convention. Le solde de 50% est versé au plus tard 2 mois après le terme de la convention, sous réserve de disposer des justificatifs demandés – voir ci-dessous.

- justificatifs demandés au moment du bilan final de l'action individuelle

2. **Pour l'action collective** : le porteur de projet fait appel à un ou plusieurs consultants indépendants financés au total jusqu'à 1000 euros - net de taxes - par jour. La prise en charge financière peut aller jusqu'à 8 jours d'intervention maximum par entreprise / association par le consultant, et 6 jours de coordination, capitalisation, évaluation ou valorisation des acquis du projet par le porteur de projet.

3. **Pour l'action sectorielle** : l'aide est au maximum de 80% du montant total du projet - toutes aides publiques confondues -, avec un plafond de 100 000 euros - net de taxes. Le Fact peut subventionner des actions de partage d'expériences ainsi que la construction et la diffusion d'outils et de méthodes, actions réalisées par le porteur de projet ou tout autre prestataire externe.

Pour une action collective ou sectorielle :

Le Fact fait partie des dispositifs d'aide publique soumis à l'application de la réglementation européenne « de minimis ». Les porteurs de projets bénéficiaires d'une action collective doivent - au moment du dépôt de leur dossier - remplir un formulaire d'attestation sur l'honneur déclarant qu'ils sont en conformité avec cette réglementation. Il s'agit de s'assurer qu'ils n'ont pas bénéficié, sur les trois derniers exercices fiscaux, de subvention de plus de 200 000 € relevant du régime des minimis.

- Un premier versement de 30 % de la subvention accordée est versé à la signature de la convention ;
 - Un second versement de 40% est versé sur présentation d'un bilan intermédiaire - généralement à n+ 1 an ;
 - Le solde restant de 30% est versé au plus tard 2 mois après le terme de la convention, sous réserve de disposer des justificatifs demandés – voir ci-dessous.
- Justificatifs demandés au moment du bilan intermédiaire de l'action collective territoriale interprofessionnelle ;
 - Justificatifs demandés au moment du bilan final de l'action collective territoriale interprofessionnelle ;
 - Justificatifs demandés au moment du bilan intermédiaire de l'action collective territoriale sectorielle ;
 - Justificatifs demandés au moment du bilan final de l'action collective territoriale sectorielle.

6. Webinaires de présentation

- pour la Réunion et la Corse : mercredi 6 septembre de 11h à 12h (heure Réunion) et de 9h à 10h (heure France métropolitaine) ;
- pour la Martinique et la Guadeloupe : vendredi 8 septembre de 9h à 10h (heure Martinique et Guadeloupe) et de 15h à 16h (heure France métropolitaine).

Ces webinaires sont disponibles en replay une fois le direct passé.

7. Candidater

Rédigez et transmettez sans attendre votre note d'intention à votre Aract de rattachement géographique

Préparez votre note d'intention (1 page recto-verso maximum) en renseignant les éléments suivants :

- Identité du porteur de projet (vérifiez votre éligibilité) ;
- Appel à projets concerné ;
- Type d'action ciblée (sectorielle ? collective ? individuelle ?) ;
- Présentation du projet en quelques lignes (qui / quoi / pourquoi faire / avec qui / comment) ;
- Références du consultant spécialisé dans la QVCT ;
- Composition du COPIL ;
- Prise en compte du dialogue social et de la participation des salariés ;
- Livrables, cibles (directes et indirectes) et modalités de transfert ;
- Budget du projet : maximum 80 % de fonds publics / règle des minimis, co-financements, montant demandé ;
- Partenaires politiques et techniques et fonctions dans le projet ;
- Prise en compte de l'égalité professionnelle.

L'Aract prendra contact avec vous dès réception de ces informations.

Dépôt de la demande

Liste des informations à renseigner / verser au dossier :

- [pour une action individuelle](#)
- [pour une action collective territoriale interprofessionnelle](#)
- [pour une action collective territoriale sectorielle](#)

Pour vous aider à consolider votre projet avant son dépôt, nous vous invitons à vous rapprocher de votre Aract de rattachement.

[Retrouvez ici la liste des Aract et leurs coordonnées.](#)

Save the date !

Les porteurs de projet devront saisir en ligne leur demande de subvention depuis le site de l'Anact au plus tard le 10 novembre 2023 en utilisant les liens ci-dessous selon le type de dossier déposé :

- [pour une action individuelle](#)
- [pour une action collective territoriale interprofessionnelle](#)
- [pour une action collective territoriale sectorielle](#)

Informations - Règlement général lié à la protection des données (RGPD)

Le réseau Anact-Aract est amené à traiter et conserver les données personnelles des porteurs de projets et consultants. Ces données sont utilisées afin de les informer des suites données à leur candidature, d'organiser leur participation au dispositif et de les accompagner. Il est également possible de les solliciter afin de participer à des événements valorisant leur projet. Ces informations peuvent être communiquées aux animateurs du Fact dans ce but. Elles ne font l'objet d'aucune sous-traitance, d'aucun traitement à caractère commercial et ne sont pas transférées hors Union Européenne. Elles sont conservées pour une durée de cinq ans. Le porteur de projets et le consultant bénéficie d'un droit d'accès, de rectification, de portabilité et d'effacement de ses données personnelles. Ils ont la possibilité d'introduire une réclamation auprès d'une autorité de contrôle, s'opposer au traitement de leurs données et disposent du droit de retirer leur consentement à tout moment en s'adressant à infofact@anact.fr.

Sélection des projets

Les projets seront examinés par un comité de sélection³ sur la base des critères ci-après :

- Portage par une entreprise ou une association de moins de 300 salariés pour une action individuelle ;
- Implication d'entreprises et associations de moins de 300 salariés pour une action collective ou sectorielle ;
- Réponse aux orientations et priorités de l'appel à projets ;
- Réponse à des objectifs de prévention primaire ;
- Un projet qui débute au moment du conventionnement ;
- Un projet qui associe les équipes en interne ;
- Pertinence des objectifs visés et ambition du projet ;
- Parité dans les instances décisionnelles ;
- Nombre de salariés bénéficiaires du projet ;
- Pertinence de la méthodologie et de la démarche proposée ;
- Prise en compte de l'égalité femme / homme ;
- Détail et équilibrage du budget ;
- Qualité du partenariat technique et financier ;
- Potentialités de capitalisation et de transfert.

Une réponse sera transmise aux candidats dans un délai d'un mois passé la date butoir de réception des demandes.

³ Afin de prévenir d'éventuels conflits d'intérêt, lorsque des membres de la commission sont impliqués dans une convention de partenariat passée ou en cours avec un des porteurs de projet candidat, ils ne prennent pas part à l'instruction du dossier concerné et à la décision d'octroyer ou non un financement.

8. Et ensuite ?

Liens avec le réseau Anact

La décision d'attribution de la subvention est formalisée par une convention entre l'Anact et le porteur du projet retenu.

Une fois le conventionnement formalisé, un séminaire d'ouverture en visio-conférence et réunissant porteurs de projets, consultants, chargés de mission Aract et mission Fact est organisé.

L'Anact assure le suivi des projets retenus. Elle participe – en fonction de la disponibilité de vos interlocuteurs – aux COPIL ou autres temps forts de votre projet. Elle peut organiser des temps individuels ou collectifs de rencontre entre porteurs de projet, transmettre des ressources mais aussi assurer un rôle de régulation - le cas échéant.

Les projets peuvent faire l'objet d'une valorisation laissée à l'appréciation de l'Anact – interview, article, fiche de cas, etc.

Un séminaire de clôture national est proposé afin de partager les enseignements et les ressources permettant aux participants d'enrichir leur projet et à l'Anact de capitaliser sur la thématique de l'appel à projets.

9. Pour tout savoir sur le Fact

[Consultez la foire aux questions](#)

[Consultez le site web de l'Anact](#)

Vos contacts en région

aract

Corse

Frédéric MORTINI

f.mortini@anact.fr

06 72 42 69 76

cose.aract.fr

aract

Guadeloupe

Rosaire GOB

r.gob@anact.fr

0690 47 47 62

guadeloupe.aract.fr

aract

ITT - Martinique

Marie-Claude BALMY

mc.balmy@anact.fr

0596 66 67 60

martinique.aract.fr

aract

Réunion

Corinne DUBOIS

c.dubois@anact.fr

06 92 24 60 13

reunion.aract.fr

Anact - Mission Fact

192 avenue Thiers
69457 Lyon cedex 06

infofact@anact.fr

04 72 56 14 73