

Appel à projet FACT n°2019 - 02 « La QVT, un levier pour agir sur les difficultés de recrutement et les problèmes d'attractivité »

Date de communication : 24 mai 2019

Date limite de dépôt des dossiers : 23 août 2019

Commission d'examen des candidatures : 17 septembre 2019

Dépôt des demandes à faire en ligne sur le site anact.fr

<https://www.anact.fr/services-outils/services/financer-un-projet-damelioration-des-conditions-de-travail-fonds-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 d'offre, des projets innovants, d'expérimentation ou 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. Orientations de l'appel à projet

D'importants problèmes de recrutement persistent dans de nombreuses entreprises avec des difficultés plus ou moins fortes selon la taille, la politique de gestion des compétences, le secteur d'activité, les métiers ou bien encore le territoire concerné. La 67^e enquête de conjoncture de BPI France tend à montrer une amplification du phénomène avec 41% des PME et ETI qui déclarent faire face à des difficultés de recrutement, contre 34% il y a un an. Il s'agit de la proportion la plus élevée depuis 2002¹. Les difficultés sont particulièrement prégnantes dans certains secteurs d'activité ou métiers dits « en tension » (commerce, réparation automobile, biens intermédiaires et d'équipement, transports, services à la personne, métiers de l'artisanat, emplois saisonniers dans l'hôtellerie restauration, ...) ². Ces difficultés ont une incidence à la fois sur la performance des entreprises, qui sont parfois dans l'impossibilité d'assurer leur activité ou de la développer faute de compétences, et sur le travail des salariés en place, contraints de s'adapter au manque de personnel.

Les employeurs mettent majoritairement en avant « la pénurie de candidats » et des « profils inadéquats » pour expliquer ces difficultés de recrutement. On évoque souvent un « déficit de compétences », le « manque de qualifications requises » ou bien encore un « niveau de motivation » des candidats jugé « insuffisant ». Pour certains, ce manque d'attractivité est essentiellement lié à un problème de communication, à une « mauvaise image du métier ». Si ces facteurs sont déterminants, les conditions de travail des emplois à pourvoir le sont tout autant. Le contenu de l'activité, la pénibilité du poste, les horaires de travail, les perspectives de parcours professionnels ou bien encore la rémunération sont des facteurs d'attractivité importants pour un candidat potentiel. Ils contribuent aussi au bien être des salariés déjà en poste et à leur fidélisation. L'objectif consiste bien à agir simultanément sur les deux volets - **attirer et fidéliser** - et à s'intéresser aux deux catégories de population, ceux qui sont déjà dans l'entreprise et ceux que l'on souhaite recruter. **Appréhender, la problématique de l'attractivité d'un métier, d'une entreprise et/ou d'un territoire sous l'angle du travail, c'est donc s'intéresser à tout ce qui peut, dans et par le travail, contribuer à faciliter l'intégration et le maintien durable en emploi de tous.**

Pour faire face à ces enjeux, **plusieurs actions sont impulsées** au niveau des territoires, branches et entreprises. Au niveau macro, des moyens sont mobilisés pour développer les compétences des individus, élaborer une offre de formation plus en phase avec les besoins des entreprises locales, faire de la GPEC territoriale ou agir sur l'attractivité du bassin d'emploi. Au niveau micro, à l'échelle des entreprises, on cherche souvent à renouveler sa stratégie de communication ou à séduire des candidats potentiels en affichant ses valeurs et particularités (marque employeur). Sur le plan de la GRH, les leviers d'action se situent généralement au niveau des processus de recrutement (diffusion offres, modalités et critères de

¹ <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Enquete-de-conjoncture-les-PME-toujours-aussi-confiantes-41635>

² Voir Enquête complémentaire BMO 2019, pôle emploi – BVA et CREDOC

recrutement), de la politique salariale (proposer des salaires plus élevés ou des avantages salariaux pour les postes à pourvoir, ...) ou de ses modalités de gestion des parcours et des compétences (GPEC)³. On observe, ici ou là, des approches « qualité de vie au travail » plus intégrées et globales. On cherche, dans ce cadre d'action, à agir sur l'organisation du travail et les facteurs d'usure professionnelle pour favoriser l'attractivité de l'entreprise. Enfin, à leur niveau, les branches professionnelles réalisent des études prospectives, développent des parcours de qualification et cherchent souvent à mieux valoriser leurs métiers pour attirer davantage de candidats, quel que soit leur profil, ou fidéliser leur personnel.

2. Caractéristiques des propositions attendues

Cet appel à projets vise à soutenir des **initiatives d'entreprises et des actions collectives territoriales de branches ou interprofessionnelles** portées par des acteurs relais (OPCO, réseau d'entreprises, Chambres consulaires, associations, fédérations, organisations syndicales...) qui cherchent à agir sur les difficultés de recrutement et le manque d'attractivité rencontrés par certaines entreprises ou associations, en particulier **au niveau des secteurs et métiers considérés comme en tension**, au regard des besoins en main d'œuvre exprimés. Au-delà des actions traditionnelles de communication ou de valorisation des métiers ou de l'entreprise, il s'agit surtout de **privilégier des expérimentations innovantes qui prennent en compte la question du travail et agissent sur les différents leviers d'amélioration des conditions de travail** pour répondre à ces enjeux.

Dans ce cadre d'action, différentes voies complémentaires peuvent être activées :

- **Identifier les causes des difficultés de recrutement et problèmes de turn-over spécifiques** à certains métiers, secteurs d'activité ou filières et **proposer, au niveau d'une branche ou d'un territoire, des réponses innovantes, globales et adaptées, répondant à des enjeux d'attractivité**. Élaborées à partir des besoins des entreprises du secteur, ces initiatives devront prendre en compte le travail dans toutes ses dimensions (contenu, conditions de réalisation, organisation, relations sociales, management...) et aller au-delà du registre de la communication et de la valorisation des métiers.
- **Agir sur le contenu du travail, les modes d'organisation et de management**, les adapter aux caractéristiques des personnes concernées **pour réduire les facteurs de pénibilité et proposer des conditions de travail attractives pour l'externe comme pour l'interne**. A titre d'exemple, cela peut passer par des plans d'action pour aménager l'environnement de travail, réduire des facteurs de contraintes, apporter de ressources complémentaires, revoir les processus de fabrication, aménager les horaires de travail, agir sur la reconnaissance au travail, etc

³ Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ? Note d'analyse, France Stratégie, avril 2019, n°77.

- **Agir sur les modes de gestion des ressources humaines** que ce soit au niveau des processus de recrutement et d'intégration ou plus globalement sur les modalités de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les parcours professionnels et les modalités de reconnaissance. Sur ce registre, des initiatives relevant d'une **GPEC territoriale** ciblées sur des populations particulières (intérimaires, salariés en temps partiels, multi-employeurs, saisonniers) sont possibles.
- Mettre en place des **démarches de Qualité de Vie au Travail (QVT) ambitieuses, avec les salariés et leurs représentants**, pour fidéliser et attirer de nouveaux collaborateurs et faire face à ses enjeux de transformation. En lien avec la stratégie de(s) entreprise(s), ces initiatives devront appréhender les différents champs de la QVT (contenu et organisation du travail, santé, parcours professionnels, management, partage et création de valeur, équilibre des temps, ...).

Sur cette problématique des projets s'inscrivant dans une logique de **professionnalisation et d'accompagnement des acteurs du champ de l'emploi et de la formation professionnelle aux questions du travail** et à la prise en compte globale du volet conditions de travail dans les processus de recrutement, d'intégration et de parcours professionnels peuvent être proposés. Ces initiatives devront nécessairement s'ancrer dans des expérimentations en entreprises (logique de formation – action).

3. Procédure de sélection

Les projets éligibles s'inscrivent soit dans une démarche d'action :

- individuelle d'accompagnement direct d'une entreprise ou d'une association de moins de 300 salariés ;
- collective(s) territoriale(s) interprofessionnelle (s) ;
- collective(s) sectorielle(s) territoriale(s) ou nationales(s) ;

Ces démarches visent, explicitement, à améliorer les conditions de travail des populations concernées (salariés de l'entreprise, de l'association, du secteur, du territoire, de la branche). Elles sont, nécessairement, participatives. Les institutions représentatives du personnel ou, à défaut, les salariés doivent être informés du contenu du projet qui fera l'objet d'une subvention du Fact et être associés à sa mise en œuvre. Dans un souci d'optimisation de l'impact des projets et d'incitation à une large diffusion d'outils et méthodes aux PME – TPE d'un territoire ou d'un secteur, le Fact recommande l'engagement d'actions collectives, chaque fois que cela est possible. Par ailleurs, le Fact ne finance pas des investissements matériels et des actions de formation.

Les projets seront examinés par une commission de sélection sur la base des critères suivants :

- Conformité avec les critères d'éligibilité du Fact
- Pertinence des objectifs visés et ambition du projet
- Capacité à répondre aux orientations et priorités de l'appel à projet

- Pertinence de la méthodologie et de la démarche proposée
- Nombre de salariés bénéficiaires du projet
- Potentialités de capitalisation et de transfert
- Qualité du partenariat technique et financier

Une réponse sera transmise aux porteurs de projets dans un délai d'un mois. La commission est souveraine, aucun recours n'est recevable contre les décisions de refus ou d'acceptation partielle de financement d'un projet. La décision d'attribution de la subvention est formalisée par une convention entre l'Anact et le porteur du projet retenu.

Une enveloppe globale de **800 000 euros** est affectée pour cet appel à projet.

Les porteurs de projet devront saisir en ligne leur demande de subvention depuis le site de l'Anact (<http://www.anact.fr/services-outils/services/financer-un-projet-damelioration-des-conditions-de-travail-fonds-fact>) au plus tard le **23 aout 2019**.

1. Contact

Anact, mission Fact
Courriel : infofact@anact.fr
Tél : 04 72 56 13 73