

NOTE DE CADRAGE

## Appel à projets national n°2023-01

# « Améliorer l'attractivité des entreprises en agissant conjointement sur les conditions de travail et d'emploi »

**Diffusion :** 14 avril 2023

**Webinaire de présentation :** le 26 avril à 9h30

**Date limite de dépôt des dossiers :**

30 juin 2023 (1<sup>ère</sup> commission)

1<sup>er</sup> septembre 2023 (2<sup>nde</sup> commission)

**Commission d'examen des dossiers :**

mi-juillet 2023 (1<sup>ère</sup> commission) ;

mi-septembre 2023 (2<sup>nde</sup> commission)



## 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'appels 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 rénové, d'une approche participative et d'une dynamique d'échange et d'action sur le travail.

## 1. Éléments de contexte

Difficultés de recrutement, de fidélisation des salariés, métiers en tension, problème d'attractivité... Quel que soit le terme retenu, il s'agit bien d'illustrer les difficultés à articuler offre et demande de travail. Si ces problématiques ne sont pas nouvelles pour les entreprises – elles existaient déjà dans les années 80 - elles tendent à s'accroître et à toucher davantage de secteurs d'activités. L'enquête « besoins en main d'œuvre » de Pôle Emploi de 2022<sup>1</sup> met en avant que 58 % des recrutements en 2022 sont jugés difficiles par les entreprises, ce qui représente une hausse de 13 points par rapport à 2021. Cette difficulté à recruter s'exprime quelle que soit la taille de l'établissement qui recrute. Les métiers les plus touchés sont ceux de la santé, du transport et de la logistique, du bâtiment, de l'hôtellerie-restauration ou bien encore du numérique. Il est à noter qu'une grande partie d'entre eux a été particulièrement mobilisée durant la crise sanitaire et constituent les métiers dits de première ligne (professions médicales) et de seconde ligne<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo>

<sup>2</sup> Au-delà des professions médicales mobilisées en « première ligne » contre le Covid, 4,6 millions de salariés du secteur privé ont encouru un risque de contamination durant la crise sanitaire en continuant d'apporter à la population les services indispensables à la vie quotidienne. (source : *Quelles sont les conditions de travail des métiers de la « deuxième ligne » de la crise Covid ?*, DARES, Analyses, n°23, Mai 2021.)

Les travailleurs et travailleuses exerçant des métiers dits de seconde ligne appartiennent à 17 professions et ont, selon la Dares, des conditions d'emploi et de travail hétérogènes, qui sont nettement moins favorables que celles de la moyenne des salariés du privé.

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 salarié.e.s en place, contraints de s'adapter au manque de personnel.

De nombreux travaux mettent en avant différents facteurs à l'origine des problèmes d'attractivité et ouvrent, ce faisant sur une palette de leviers à actionner :

- **des facteurs de nature exogène** : les caractéristiques du territoire, la démographie, l'évolution de la population active ; des facteurs renvoyant à la nécessité d'agir sur l'emploi, l'orientation et la formation ;
- **des facteurs en lien avec l'offre de travail** : l'image des métiers, la pénibilité de certaines activités à prédominance masculine comme féminine, l'évolution des attentes de certaines populations (notamment les jeunes) ; des facteurs engageant à travailler sur la question des qualifications, des compétences, notamment au niveau des secteurs et des territoires, ainsi que sur la question de la prévention ; les conditions d'emploi tels que les temps partiels, fragmentés et la faible rémunération
- **des facteurs en lien avec la demande de travail** : les pratiques de gestion de l'entreprise, des ressources humaines, la prise en compte de l'égalité, les conditions et l'organisation du travail, les conditions d'emploi, etc. ; des facteurs qui interpellent des pratiques solidement ancrées dans l'entreprise.

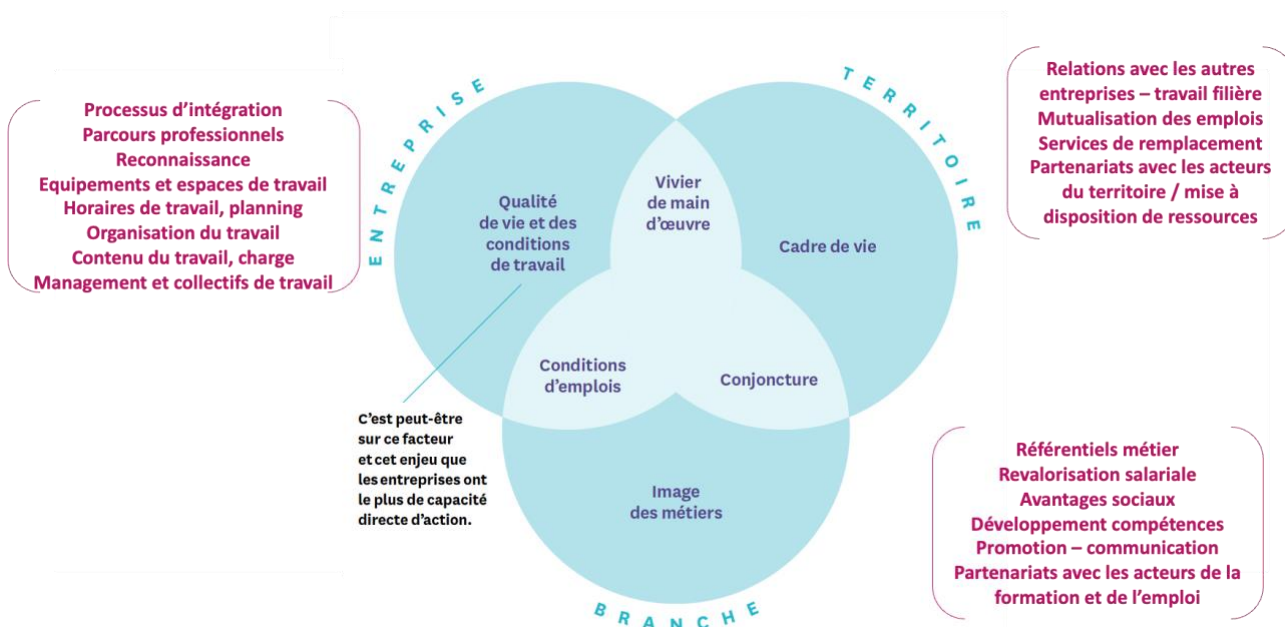
**Les 6 principaux facteurs à l'origine des difficultés rencontrées par les entreprises selon la Dares (octobre 2021) sont :**

- Le manque de main d'œuvre disponible ;
- Les contraintes géographiques ;
- Le lien entre emploi et formation, autrement dit les problèmes de compétences : lorsqu'un nombre trop limité de personnes sont formées aux métiers qui recrutent ;
- L'intensité des embauches, lorsque les employeurs renouvellent fortement leur main-d'œuvre du fait d'un turn-over élevé ou de la démographie de leurs effectifs ;
- La non durabilité des emplois renvoyant à la nature du contrat ;
- Et enfin les conditions de travail contraignantes.

## 2. Orientations de l'appel à projets

Face à cette situation, les initiatives à l'échelle des entreprises mais aussi des branches et des territoires sont nombreuses. Plan de réduction des tensions de recrutement, Pacte pour l'embauche, contrats de filières réajustés, de nombreux dispositifs sont ainsi mis en place sur les territoires pour pallier les difficultés rencontrées par les entreprises. Ces dernières cherchent, de leur côté, à séduire les candidats potentiels en développant leur « marque employeur », en proposant de meilleures conditions d'emploi ou bien encore en agissant sur leurs processus de recrutement. Les branches professionnelles disposent, quant à elles, de leviers structurels pouvant concourir à la résorption des tensions de recrutement et à l'amélioration de l'attractivité des entreprises de leur secteur d'activité (négociations collectives, études prospectives, politique de formation, ...). Enfin, on observe, ici ou là, des approches « qualité de vie au travail » plus intégrées et globales comme en témoignent les initiatives soutenues dans le cadre de précédents appels à projets du Fact consacrés à ce sujet<sup>3</sup>.

Pour autant, les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des enjeux. Ils invitent les différentes parties prenantes à enrichir les modèles de compréhension et d'action sur les leviers de l'attractivité.



<sup>3</sup> Appel à projets Fact national « [La QVT un levier pour agir sur les difficultés de recrutement et les problèmes d'attractivité](#) », 2019

Appel à projets Fact régional « [Conditions de travail : facteurs d'attractivité et de prévention de la désinsertion professionnelle](#) », 2022

Sur la base de ces éléments, l'Anact souhaite soutenir dans le cadre de cet appel à projets des projets qui proposeront **d'articuler des actions sur les conditions d'emploi et de travail pour répondre aux enjeux d'attractivité auxquels sont confrontés les entreprises, branches, filières...**

Les projets devront pouvoir éclairer au moins l'une des 4 dimensions suivantes :

### **1. Dimension méthodologique**

Comment mobiliser les entreprises, les acteurs des secteurs professionnels et des territoires plus concernés par les problématiques d'attractivité, à travailler sur ce sujet avec une approche articulant les enjeux de conditions d'emploi et de travail ?

Comment combiner les leviers habituels de l'attractivité et des approches plus innovantes afin de prévenir efficacement et durablement les difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés<sup>4</sup> ? Quelle démarche pour mieux cerner les problématiques et les leviers d'attractivité en prenant en compte le travail réel et les caractéristiques de l'organisation du travail ?

Dans quelle mesure la mise en œuvre d'actions/démarches conjointes sur les conditions d'emploi et de travail au sein des entreprises/structures permet-elle de répondre aux problématiques d'attractivité qu'elles rencontrent ?

### **2. Dimension thématique**

Dans quelle mesure la prise en compte de problématiques transversales croisant la question des conditions de travail tels que le renforcement de la mixité ou de l'égalité professionnelle, les parcours professionnels, la prévention des accidents graves et mortels, la prévention de l'usure professionnelle, ou l'allongement de la vie professionnelle... permet-elle de traiter conjointement des conditions emploi et de travail et de contribuer ainsi à l'attractivité de l'entreprise ?

### **3. Dimension dialogue social**

Comment inciter les acteurs du dialogue social dans les entreprises, les branches et au niveau territorial à investir des démarches permettant de traiter de manière articulée le sujet ?

Dans quelle mesure le dialogue social peut-il concourir à faire émerger des solutions susceptibles d'améliorer l'attractivité au sein des entreprises ? Quelles sont les conditions nécessaires à réunir pour y parvenir, du point de vue des processus de concertation et négociation ?

### **4. Dimension territoriale**

Dans quelle mesure agir sur les conditions d'emploi et de travail à l'échelle d'un territoire (bassin d'emploi, département, collectivités...) permet-elle de répondre aux besoins des entreprises et du territoire ?

---

<sup>4</sup> Cf note précédente

## 3. Les projets attendus

### 4 grands types de projets attendus

Quelle que soit l'entrée choisie (recrutement/fidélisation, gestion des ressources humaines, mixité / égalité, organisation du travail, prévention de la désinsertion professionnelle et santé au travail, prévention des accidents graves et mortels, approche territoriale ou sectorielle... ), il s'agit de proposer des démarches qui renouvellent la manière d'aborder ces enjeux pour les TPE - PME, les acteurs de branches et les territoires afin de mieux intégrer la dimension des conditions de travail comme levier clé de l'attractivité et de l'articuler avec la dimension des conditions d'emploi. Les projets concernant les métiers dits de seconde ligne sont plus particulièrement ciblés.

1. **Des démarches d'intervention innovantes** sur le champ de l'attractivité mises en œuvre au sein d'une ou de plusieurs TPE ou PME qui permettent aux entreprises concernées d'appréhender l'ensemble des ingrédients qui contribuent à l'attractivité de leur organisation dans une logique de démarche pérenne<sup>5</sup>.
2. **Des démarches d'appui méthodologique et d'accompagnement** proposées par des acteurs ressources de proximité (organisations professionnelles, organisations syndicales, chambres consulaires, réseau d'entreprises, acteurs relais sur le champ de l'emploi, de la formation, de l'orientation ou des conditions de travail,... ) qui pourraient permettre d'expérimenter dans les territoires des modalités d'action combinant les dimensions emploi et travail, de développer de l'outillage méthodologique permettant d'accompagner les TPE-PME et d'en assurer le transfert auprès de ces dernières. 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 (acteurs de l'emploi-formation et acteurs de la prévention tels que les SPSTI) et d'accompagner une montée en compétences commune sur ces sujets.
3. **Des démarches d'amélioration des conditions de travail impulsées par des branches professionnelles** ciblées sur les TPE-PME d'un secteur d'activité ou d'une filière, concernés par la problématique des métiers en tensions, de la fidélisation, de l'engagement des salarié.e.s ou à fort taux de sinistralité. Ces initiatives peuvent intégrer différents registres d'actions (expérimentation, conception et transfert d'outils et méthodes...). Ces projets doivent pouvoir favoriser les échanges entre partenaires sociaux et renouveler le dialogue avec les acteurs mobilisés sur les questions d'attractivité et ceux agissant sur les conditions de travail des femmes et des hommes.

---

<sup>5</sup> Voir à développer des solutions mutualisées en termes de formation, de parcours ou de gestion des candidatures.

4. **Des démarches qui visent à outiller et à accompagner des négociations collectives** au sein de TPE-PME sur le champ spécifique de la QVCT ou sur d'autres sujets (GPEC, organisation du travail, santé au travail ...) qui permettent de mieux comprendre et de renforcer la place des conditions de travail dans les problématiques d'attractivité des entreprises. Ces projets peuvent inclure des actions d'outillage des membres de CSE.

### Procédure de sélection

Le porteur de projet choisit la modalité la plus appropriée au moment du dépôt de la demande, en fonction des objectifs du projet.

- **L'action individuelle** d'accompagnement direct d'une entreprise ou d'une association de moins de 300 salariés : la prise en charge peut aller jusqu'à 1000 euros<sup>6\*</sup> par jour avec - au maximum - 12 jours d'intervention par un consultant externe et la possibilité de prendre en charge 2 jours supplémentaires de capitalisation ou de valorisation des acquis du projet ;
- **L'action collective territoriale interprofessionnelle** coordonnée par un porteur de projet et accompagnant 4 à 10 entreprises ou associations de moins de 300 salariés : la prise en charge peut aller jusqu'à 1 000 euros\* par jour, avec 8 jours d'intervention maximum par entreprise et par consultant externe, et 6 jours de coordination, de capitalisation, d'évaluation ou de valorisation des acquis du projet par le porteur de l'action collective ou un consultant externe ;
- **L'action collective sectorielle territoriale ou nationale** : elle bénéficie aux entreprises d'un secteur ou d'un territoire. L'aide est au maximum de 80% du montant du coût global du projet, toutes aides publiques confondues avec un plafond de 100 000 euros. Dans ce cas, 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 un prestataire externe.

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.

Une enveloppe de **900 000 euros** est affectée pour cet appel à projets.

### Prise en compte de l'égalité femme/homme

Ces démarches visent, 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). A ce

---

<sup>6</sup> HT ou TTC selon que la structure est assujettie ou non à la TVA



titre, les porteuses et porteurs de projet sont invités à préciser dans quelle mesure est prise en compte l'égalité entre les femmes et les hommes :

- 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 un objectif Égalité spécifiquement (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).

### Association des représentants de salarié-e-s et/ou des salarié-e-s eux-mêmes :

Les projets prévoient nécessairement la mise en œuvre de démarches 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 TPE-PME d'un territoire ou d'un secteur, le Fact recommande l'engagement d'actions collectives, inter-entreprises, chaque fois que cela est possible. Par ailleurs, le Fact ne finance pas des investissements matériels et des actions de formation.

---

## 4. Comment candidater ?

### Dépôt de la demande

Liste des informations à renseigner / verser au dossier :

- [pour une entreprise](#)
- [pour une action collective territoriale interprofessionnelle](#)
- [Pour une action sectorielle territoriale ou nationale](#)

Pour vous aider dans la consolidation de 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.](#)

Les porteurs de projet devront saisir en ligne leur demande de subvention depuis le site de l'Anact au plus tard le **30 juin 2023 pour passage en Commission en juillet ou le 1<sup>er</sup> septembre pour passage en Commission en septembre**, en utilisant les liens ci-dessous selon le type de dossier déposé :

- [pour une entreprise](#)
- [pour une action collective territoriale interprofessionnelle](#)
- [pour une action sectorielle territoriale ou nationale](#)

### Sélection des projets

Les projets seront examinés par une commission de sélection<sup>7</sup> 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 projets ;
- Pertinence de la méthodologie et de la démarche proposée ;
- Nombre de salarié.e.s bénéficiaires du projet ;
- Prise en compte de l'égalité Femme/Homme
- Potentialités de capitalisation et de transfert ;

---

<sup>7</sup> 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.

- 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.

Si besoin, les porteurs de projet peuvent se reporter à la plateforme Reflex QVT pour repérer des prestataires susceptibles de les accompagner.

[Découvrir Reflex QVT](#)

---

## 5. Et ensuite ?

### Liens avec l'Anact

Afin d'aider les porteurs de projet et les intervenants mobilisés dans les projets, un webinaire de présentation est organisé une fois le conventionnement formalisé.

Les chargés de mission de l'Anact assurent le suivi des projets retenus. Ils peuvent participer – en fonction de leur disponibilité – aux COPIL ou autres temps forts des projets. Ils peuvent organiser des temps individuels ou collectifs de rencontre, transmettre des ressources au porteur de projet mais aussi assurer un rôle de régulation auprès du porteur de projet et / ou du consultant si nécessaire.

Cet appel à projets fera l'objet d'une **animation nationale et / ou régionale par le réseau Anact** et ses partenaires afin de faciliter le lien entre les projets et le travail de capitalisation avec les porteurs de projets soutenus - organisation d'une rencontre annuelle, mise à disposition des productions, etc.

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

Le réseau Anact-Aract est amené à traiter et conserver vos données personnelles. Ces données sont utilisées afin de vous informer des suites données à votre candidature, d'organiser votre participation au dispositif le cas échéant, et de vous accompagner dans ce cadre. Il est également possible de vous solliciter afin de participer à des événementiels valorisant votre participation au Fact ainsi qu'à des séminaires de capitalisation. 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. Vous bénéficiez d'un droit d'accès, de rectification, de portabilité et d'effacement de celles-ci. Vous avez la possibilité d'introduire une réclamation auprès d'une autorité de contrôle. Vous pouvez vous opposer au traitement des données vous concernant et disposez du droit de retirer votre consentement à tout moment en vous adressant à [infofact@anact.fr](mailto:infofact@anact.fr).

### Modalités de versement de la subvention

#### Pour une action individuelle :

- Un premier versement de 50 % de la subvention accordée est versé à la signature de la convention.

- Le solde restant 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.

#### Pour une action collective ou sectorielle :

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

#### Liste des informations à renseigner / verser au moment des bilans intermédiaire et final :

- pour une entreprise :
  - [bilan final](#)
- pour une action collective territoriale interprofessionnelle :
  - [bilan intermédiaire](#)
  - [bilan final](#)
- pour une action sectorielle territoriale ou nationale :
  - [bilan intermédiaire](#)
  - [bilan final](#)

## 6. Références bibliographiques

### Métiers en tension. Pierre-Olivier

Ruchenstain. État des lieux. Conseil économique, social et environnemental, 01/2022, 106 pages

### **Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé?** Thomas

Coutrot. Dares analyses, n°26, 06/2022, 4 pages

### **Compétences inadéquates, efforts de recrutement insuffisants : quelle place dans les difficultés d'embauche ?** Véronique

Rémy. Les notes de la MAR Dares n°3, 05/2022, 8 pages

### **Comment expliquer les difficultés de recrutement anticipées par les entreprises ?**

Thomas Bezy, Catherine Bruneau, Dimitris Mavridis, et al. France stratégie, 06/2022, 42 pages

### Des métiers en tension car trop pénibles.

Joëlle Maraschin. Santé & Travail n°117, 01/2022, p. 8-9

### **Les difficultés de recrutement et l'attractivité des entreprises.** Renée Sage. Éditions de l'Anact, 2001, 85 pages

### Le défi de l'attractivité : 3 entreprises partagent leurs solutions. Anact.fr, 07/2022

### Transport routier de marchandises : la QVCT comme véhicule d'attractivité. Editions de l'Anact, 06/2022, 18 pages

### Renforcer l'attractivité de l'entreprise. La qualité de vie et des conditions de travail au service de l'attractivité. Aract Bretagne, 11/2021, 16 pages

### Qualité de vie au travail et marque employeur, piliers de l'attractivité des groupements d'employeurs d'Occitanie. Retour d'expérience d'une action collective. Aract Occitanie, 07/2021, 16 pages

### Difficultés de recrutement. Comment favoriser une intégration durable des salariés. Aract AURA, 2018, 1:48 mn

### Quelles sont les conditions de travail des métiers de la « deuxième ligne » de la crise Covid ? DARES, Analyses, n°23, 05/2021, 4 pages

### Recruter, intégrer, fidéliser : Comment bien orchestrer en PME ? Aract Centre Val de Loire., 2017, 34 pages

### Les enjeux de la maîtrise des risques professionnels dans les établissements et services pour personnes âgées et personnes en situation de handicap Rapport de la Cour des comptes, oct. 2022, 25 pages

### Résorption des tensions de recrutement - Bilan de la démarche systémique engagée par six branches professionnelles. Rapport remis au Ministre du travail par Philippe Dole, nov. 2022, 115 pages



**Anact - Mission Fact**

192 avenue Thiers  
69457 Lyon cedex 06

**[infofact@anact.fr](mailto:infofact@anact.fr)**

Tél : 04 72 56 14 73

**[Consultez la FAQ](#)**

