

## Appel à projet Clusters QVT en établissements médico-sociaux en région Paca

---

### CONTEXTE

Le projet s'inscrit dans le cadre de la stratégie nationale « Favoriser la qualité de vie au travail en établissements médico-sociaux. La Qualité de vie au travail pour un accompagnement de qualité ». Cette stratégie s'articule autour de 4 axes prenant acte de la nécessité de démarche QVT partant du terrain. De ce fait, et pour répondre aux contextes territoriaux, les réseaux ARS et Anact/Aract proposent aux établissements volontaires des différentes régions de les accompagner dans leur projet d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail.

L'ARS Paca et l'Aract Paca collaborent depuis plusieurs années pour promouvoir la QVT dans les établissements sanitaires et médico-sociaux.

Dans le cadre du partenariat national HAS – DGOS – Anact, deux clusters QVT ont été animés en région, à destination de 13 établissements de santé privés, publics et associatifs.

Un guide de capitalisation a été produit et une journée de séminaire régional animé le 16 octobre 2018.

L'objet du présent appel à projets s'inscrit dans la continuité de ces travaux et s'appuiera sur les méthodes, outils et contenus capitalisés au cours des précédentes expériences.

Ainsi en région Paca, 3 clusters QVT vont être animés auprès de 18 établissements médico-sociaux (accueil de personnes âgées et de personnes handicapées) sur la période de décembre 2018 à mars 2020 et un cluster réunira 6 établissements du secteur sanitaire.

L'Aract Paca sollicite, par cet appel à projet, la collaboration d'intervenants experts en QVT pour déployer le cluster sanitaire et 2 clusters médico-sociaux dans le délai imparti. A noter que le premier cluster du secteur médico-social sera animé par l'Aract à titre expérimental.

L'Aract établit une convention avec le prestataire retenue dans le respect du projet défini dans l'instruction N°DGCS/4B/2018/177 du 17 juillet 2018 relative à la mise en œuvre d'une stratégie de promotion de la qualité de vie au travail dans les établissements médico-sociaux (EHPAD et établissements accueillant des personnes handicapées) ; et sous le pilotage de l'ARS Paca.

### Présentation de l'Aract Paca:

L'Aract Paca est une association loi de 1901 à Conseil d'Administration paritaire appartenant au réseau Anact-Aract (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail – Associations Régionales pour l'Amélioration des Conditions de Travail). Dans le cadre du décret du 31 juillet 2015 relatif aux missions et au fonctionnement de l'Anact et de son réseau, L'Aract Paca poursuit une mission d'intérêt général centrée sur l'amélioration des conditions de travail dans la région Provence Alpes Côte d'Azur. Les engagements mutuels entre l' Anact et l'Aract Paca sont contractuellement définis dans une Charte de Réseau annexée au Contrat d'Objectif et de Performance conclu entre

l'Anact et l'État (Ministère du travail). L'Aract Paca, exerce à ce titre, par convention, la mission de service public de l'Anact.

Les missions de l'Aract Paca contribuent à valoriser la prise en compte de l'organisation du travail et des conditions de travail des salariés dans les démarches de changement des entreprises, étendues à un appui en matière d'évaluation et de prévention des risques professionnels (loi de modernisation sociale du 17/01/2002).

Les actions de l'Aract Paca, programmées annuellement, ont pour finalité de créer régionalement avec les partenaires sociaux une dynamique d'action et de réflexion, partant de l'expérimentation en entreprise et débouchant sur la diffusion de connaissances, de pratiques et de méthodes à travers différents réseaux.

Pour les entreprises et les salariés, l'ancrage paritaire des intervenants de l'Aract Paca donne une garantie de neutralité dans les différentes prestations réalisées, conformément à la charte de déontologie du réseau Anact-Aract. Ceci les différencie des consultants qui travaillent en priorité pour le bénéficiaire direct de leur prestation.

Pour les entreprises et les salariés, l'ancrage paritaire des intervenants de l'Aract Paca donne une garantie de neutralité dans les différentes prestations réalisées, conformément à la charte de déontologie du réseau Anact - Aract (Charte en annexe). Ceci les différencie des consultants qui travaillent en priorité pour le bénéficiaire direct de leur prestation.

## Pilotage et animation :

Un comité de pilotage réunissant la DGCS, le réseau Anact-Aract et les ARS fixe les orientations du projet, les objectifs principaux, la méthodologie à appliquer, les capitalisations attendues.

Au niveau régional, le projet est porté par l'ARS Paca qui définit les modalités de déploiement du dispositif au regard de la politique régionale de santé : thématiques, établissements ciblés, territoires, etc.

Le dispositif est co-piloté par l'ARS Paca et l'Aract Paca en ce qui concerne :

- la sélection des établissements
- la définition du planning d'intervention
- l'animation du comité de suivi
- le choix des thématiques
- le suivi et l'adaptation de la méthodologie au contexte des établissements

L'ensemble des partenaires institutionnels des secteurs sanitaire et médico-social (Direccte, Carsat, OPCA, fédérations, partenaires sociaux) est associé à ce projet dans le cadre du comité de pilotage régional de suivi des Clusters QVT et de la plateforme régionale QVT.

L'animation des clusters repose sur la collaboration du/des consultants et de l'Aract qui co-animeront les temps collectifs et accompagneront les établissements de façon coordonnée.

L'Aract Paca met à disposition le kit pédagogique nécessaire à l'animation des clusters : supports de présentation, outils, méthodes

Le chargé de mission de l'Aract et le/les consultants travaillent en étroite collaboration pour :

- construire les supports et outils adaptés pour répondre aux attentes et besoins des établissements

- adapter les outils disponibles aux contextes spécifiques des établissements accompagnés
- construire les supports de capitalisation attendus pour favoriser les remontées d'information vers le comité de pilotage national en charge de consolider l'ensemble des données territoriales dans la perspective d'élaborer un outil de capitalisation national et d'animer un colloque national.

## LES CLUSTERS QUALITE DE VIE AU TRAVAIL (QVT):

### Objectif :

Il est proposé aux établissements de s'inscrire dans une démarche expérimentale et apprenante sur la mise en œuvre d'une politique et de projets de qualité de vie au travail définie par la stratégie nationale pour « Favoriser la qualité de vie au travail en établissements médico-sociaux. La Qualité de Vie au Travail pour un accompagnement de qualité » de juin 2018.

Cette stratégie nationale est déclinée en région Paca de façon opérationnelle par l'ARS Paca qui s'appuie sur l'expertise de l'Aract Paca.

La démarche collective permet aux établissements de se lancer dans l'expérimentation en bénéficiant d'une sécurisation proposée par le travail collectif, le partage d'expériences entre établissements et l'accompagnement de l'Aract.

Par ailleurs, ce projet est soutenu sur un plan méthodologique et politique par une démarche nationale impliquant l'ensemble des fédérations d'établissements publics et privés, des organisations syndicales, la DGCS et l'Anact.

### Méthode pédagogique :

La démarche utilisée s'appuiera sur la méthodologie définie dans le cadre du partenariat national DGCS – Anact et déployée en région avec l'appui de l'Aract.

Le cluster repose sur l'articulation de :

- Temps collectifs : 5 journées de regroupement des structures : apports méthodologiques, outillages en vue d'une production d'état des lieux, de priorisation, de constructions d'expérimentation et d'échanges avec les autres établissements du cluster
- Temps d'accompagnement individuel : 4 demi-journées par établissement : appui aux acteurs de l'établissement pour mettre en œuvre les différentes étapes de la démarche, expérimenter, s'approprier les outils, construire un plan d'actions QVT partagé

Les établissements s'engagent à réaliser des travaux individuellement en intersession pour permettre la mise en œuvre de leur démarche QVT. Ils seront guidés pour la réalisation de ces travaux grâce à l'apport d'outils et de méthodes dans les temps collectifs et l'appui de l'intervenant extérieur dans les temps individuels.

Voir répartition des temps dans la présentation détaillée du dispositif en annexe 1.

La méthodologie proposée est celle du réseau Anact – Aract. Les supports, outils et méthodes utilisés seront proposés par l'Aract et déclinés pour animer les clusters en répondant aux besoins et attentes des établissements participants.

Les clusters seront animés conjointement par le consultant retenu et un chargé de mission de l'Aract.

Les journées collectives seront préparées et animées conjointement. L'accompagnement individuel des établissements sera réparti entre le consultant et le chargé de mission de l'Aract.

### Public :

Chaque cluster est destiné à 6 établissements maximum des secteurs sanitaire et médico-social.

Chaque établissement sera représenté par un trinôme paritaire (un représentant de la direction, un représentant des salariés et un représentant du cœur de métier de la structure) durant les temps collectifs.

Les membres du trinôme portent la démarche QVT au sein de l'établissement. Ils participent aux journées collectives et sont les interlocuteurs privilégiés de l'intervenant

Lors des temps d'accompagnements individuels, l'intervenant participe au comité QVT paritaire et pluridisciplinaire au sein de chaque établissement. Il favorise le transfert de compétences vers les membres du comité, facilite les échanges et guide l'utilisation des outils à chaque étape de la démarche.

### Intervention attendue du consultant:

L'Aract sollicite des consultants pour participer à la co-animation de 2 clusters :

- participation à la réunion de lancement des clusters, le lundi 17 décembre 2018, après-midi
- participation à l'animation des temps collectifs (6 journées par clusters)
- accompagnement de 3 établissements sur 6 par cluster. (un chargé de mission de l'Aract prendra en charge l'accompagnement de 3 établissements par cluster)

Le consultant participera également au temps de coordination et de pilotage nécessaires au bon déroulement de l'action (réunions de coordination, co-animation du comité de suivi régional). Il participera également à l'élaboration d'outils de capitalisation déterminés par le comité de pilotage national (Anact – DGCS). Les outils de capitalisation et d'évaluation à compléter seront transmis par l'Aract Paca et complétés par le consultant pour chaque établissement accompagné.

### Durée et amplitude :

Le cluster se déroulera sur une période de 10 à 12 mois environ entre décembre 2018 et mars 2020.

Le périmètre (géographique et thématique) de chaque cluster sera défini par l'ARS avant le 17 décembre 2018, en fonction de l'inscription des établissements et de façon à constituer des groupes d'établissements les plus homogènes possibles (lieu, secteur d'activités, problématiques rencontrées).

Le consultant peut se positionner pour intervenir sur 1 ou 2 clusters. Sans un souci de cohérence vis-à-vis des établissements et de fluidité de la coordination avec l'Aract, l'animation de chaque cluster doit être couverte par un seul consultant.

L'intervention souhaitée du consultant se répartit comme suit :

Phases	Nombre de jours prévisionnels par cluster
Analyse de la demande / Information, sensibilisation des établissements	1,5j
Co-animation comité de suivi régional	1j
Coordination / préparation avec l'Aract Paca	2j
Réunion de lancement (première réunion le 17/12/18)	0,5j
Animation des temps collectifs (co-animés avec l'Aract Paca)	6j
Animation des temps individuels 3 structures	2j / établissements
Rédaction synthèses de capitalisation	1j
Total jours par cluster	18j

### Lieu :

Les journées collectives se dérouleront dans la mesure du possible au sein d'un établissement participant et/ou dans les locaux de l'ARS Paca.

### Capitalisation :

A chaque étape du dispositif, des informations relatives au déroulement de la démarche QVT dans les établissements seront consolidées et transmises au comité de pilotage en vue de contribuer à la capitalisation nationale.

### Evaluation :

L'évaluation se décompose en :

- Un temps d'évaluation à chaud à la fin de la dernière journée collective
- La rédaction d'une synthèse par établissement réalisée par le/les consultants à partir des modèles fournis (à transmettre à l'Aract Paca)
- Un bilan global co-rédigé par l'Aract Paca et le/les consultants à partir du suivi d'indicateurs déterminés par le comité de pilotage national du dispositif (DGCS – Anact)

## DOSSIER DE CANDIDATURE

Pour répondre à cet appel d'offres, nous vous remercions de bien vouloir adresser par mail votre proposition à l'Aract Paca, à :

Johanna SEREE : [j.seree@anact.fr](mailto:j.seree@anact.fr)  
Marine WENDE : [m.wende@anact.fr](mailto:m.wende@anact.fr)

Votre réponse est attendue **avant le 30 novembre 2018** en prenant en considération les éléments suivants

### CRITERES DE SELECTION DES CANDIDATURES

Dans l'ordre :

**1. Qualité de la proposition**

- adéquation entre les objectifs du cahier des charges et les contenus proposés
- respect de la méthode d'intervention QVT du réseau Anact - Aract

**2. Moyens humains mis à disposition**

- expérience et qualification du consultant pressenti par rapport au sujet traité
- Connaissance des secteurs d'activités visés : Sanitaire et Médico-social. Mentionner les expériences acquises dans ces secteurs en précisant si possible la raison sociale des employeurs.

**3. Prix de la prestation**

- L'Aract, garante de l'utilisation des fonds publics, sera attentive au prix proposé.

**4. Indiquez les particularités éventuelles de votre dossier.**

## PRESENTATION DU DISPOSITIF CLUSTER QVT EN ETABLISSEMENTS SANITAIRES ET MEDICO-SOCIAUX

Annexe 1

Phases	Contenu	Livrables attendus Anact	Nombre de jours d'accompagnement par établissement
J0 Réunion de lancement Décembre 2018	Présentation du dispositif Présentation des partenaires du projet Présentation des participants Contacte, enjeux, définitions de la QVT	<i>Les représentations initiales de la QVT avant la démarche (ind et au sein de l'établissement)</i>	1/2j
Temps collectif 1 Janvier 2019	<b>Comprendre les repères et enjeux de la QVT</b> <b>Structurer la démarche</b> Définition du périmètre de la QVT Enjeux stratégiques QVT des établissements participants Présentation de la démarche QVT (méthodologie, outils, étapes) Indications sur le lancement du projet dans les établissements Préparation des travaux intersession	<i>Les enjeux des établissements Difficultés imaginées, points faibles et forces identifiés a priori Premières réflexions sur la constitution du comité QVT approprié au projet</i>	1 j
Temps individuel 1	<b>Constituer et mettre en place le comité QVT :</b> Consolidation des enjeux Présentation autodiagnostic QVT + Définition du périmètre / premiers éléments d'état des lieux	<i>Composition du comité QVT.</i>	0,5 j
Temps collectif 2 Février - mars 2019	<b>Construire un état des lieux</b> <b>Réaliser un diagnostic partagé :</b> Retour d'expérience sur le lancement de la démarche Les espaces de discussion Le principe d'expérimentation Préparation des travaux intersession		1 j
Travail intersession	<b>Réalisation de l'état des lieux</b>		
Temps individuel 2	<b>Formaliser l'état des lieux :</b> Appui méthodologique : animation de la réunion de synthèse de l'état des lieux / choix des priorités QVT	<i>Les éléments de l'état des lieux. Les périmètres d'actions envisagés et/ou retenus, et pourquoi</i>	0,5 j
Temps collectif 3 Mai – juin 2019	<b>Partager l'état des lieux et expérimenter</b> Retour d'expérience sur l'élaboration de l'état des lieux / priorités QVT retenues par chaque établissement Présentation synthèse collective QVT+ Présentation des espaces de discussion Transfert de méthodologie d'animation	<i>Contenu des états des lieux.</i>	1 j



	Identification des thèmes d'expérimentation par établissement Critères d'évaluation des expérimentations Préparation des travaux intersession		
Temps individuel 3	<b>Mettre en place une expérimentation :</b> Définition du périmètre de l'expérimentation : objectifs, personnes concernées, indicateurs d'évaluation, méthode de mise en oeuvre	<i>expérimentations prévues, actions imaginées</i>	0,5j
Temps collectif 4  <i>Septembre - octobre 2019</i>	<b>Expérimenter et évaluer</b> Mener l'expérimentation : focus thématique outil d'évaluation Retour d'expérience sur les expérimentations (groupes de travail) Echanges sur les critères d'évaluation  Préparation des travaux intersession	<i>Les actions réellement projetées ou réalisées.                  Points particuliers (points forts, points faibles, points inattendus...) dans la réalisation des actions.</i>	1jj
Travail intersession	Réalisation de l'expérimentation		
Temps individuel 4	<b>Evaluer l'expérimentation, construire un plan d'actions, pérenniser la démarche :</b> Evaluation et synthèse des expérimentations Construction du plan d'actions QVT Préparation de la capitalisation de la démarche	<i>Synthèse des actions conduites                  Méthodologie de pérennisation de la démarche au sein des établissements</i>	0,5j
Temps collectif 5  <i>Décembre 2019- janvier 2020</i>	<b>Pérenniser la QVT et Repères pour agir ...</b> Plan d'actions / bilan Echanges autour de la mise en œuvre des plans d'actions Eléments d'évaluation des démarches QVT par établissement	<i>Les points forts, les points faibles, les points de vigilance                  Indicateurs retenus                  Retour sur les représentations initiales de l'action</i>	1j
Temps collectif 6 (bilan à 6 mois)  <i>Juin 2020</i>	<b>Retour d'expériences</b> Echanges entre établissements des 3 clusters Etat d'avancement des démarches QVT Bilan et perspectives		1j



## Charte de déontologie du réseau Anact-Aract

Annexe 2

### Préambule

La charte de déontologie du Réseau Anact-Aract est appliquée par les salariés du Réseau et les consultants agissant au nom du Réseau, après approbation par les Conseils d'Administration qui sont garants de sa mise en œuvre.

Pour ce faire, les Conseils d'Administration seront informés régulièrement des demandes qui sont faites aux structures du Réseau ainsi que du contenu des interventions réalisées.

### Principes généraux

- L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail et les Associations Régionales du Réseau Anact-Aract s'engagent à contribuer, par leurs actions, à l'amélioration des conditions de travail des salariés et à l'efficacité des entreprises et autres organismes dans lesquels elles interviennent.
- Elles mettent leurs compétences au service de l'évolution des organisations et du développement professionnel des salariés tout en favorisant l'expérimentation de solutions innovantes.
- Elles s'efforcent à ce que l'ensemble des acteurs de l'entreprise bénéficient de l'expertise qu'elles mettent en œuvre de manière neutre et impartiale dans les actions qu'elles conduisent.
- Elles s'engagent à conduire des actions qui présentent un caractère d'utilité pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

## **Intervention**

- Elles n'interviennent dans des entreprises qu'à la suite d'une demande circonstanciée des directions de celles-ci, en s'assurant que les représentants du personnel en sont informés et seront associés à l'action.
- Elles conduisent leurs actions sous des modalités appropriées à la demande qui leur est faite.
- Elles informent les acteurs de l'entreprise de l'action qu'elles auront à conduire et recherchent, en les associant, leur accord pour définir son contenu.
- Elles s'emploient à ce que la démarche retenue pour l'intervention s'effectue dans le respect de l'autonomie des acteurs du dialogue social.
- Elles s'engagent à recueillir l'expression de l'ensemble des points de vue afin que les acteurs de l'entreprise parviennent à élaborer des solutions satisfaisantes tenant compte de la diversité des intérêts en présence.
- Elles s'engagent à ce que préalablement à l'intervention, les conditions de l'information relative à la réalisation du diagnostic, à sa restitution et au suivi des actions soient préalablement définies avec le chef d'entreprise et les représentants du personnel.

## **Communication**

- Elles veillent à diffuser le plus largement possible les résultats des expériences qu'elles conduisent pour qu'ils soient utilisables dans les situations les plus diverses, en respectant strictement les règles de la confidentialité.
- Elles s'engagent à ce que les actions qu'elles conduisent ne nuisent pas aux intérêts des personnes ou des entreprises et ne divulguent les informations recueillies au cours de ces actions qu'avec leur accord express.

## **Relation avec les consultants**

- Elles s'engagent à ne pas faire concurrence déloyale aux cabinets de conseil et font en sorte qu'il y ait égalité de traitement entre ces cabinets.
- Elles font respecter les principes de cette charte par les cabinets de conseil lorsque ces derniers agissent au nom du Réseau Anact-Aract. Les conditions dans lesquelles il est fait appel aux consultants qui travaillent pour le compte du Réseau seront soumises aux Conseils d'Administration et un bilan sera fait au moins une fois par an.