

# APPEL A PROJET 2023

Amélioration des conditions de travail et promotion de la qualité de vie au travail au sein des établissements médico-sociaux

12 avril 2023

## Éléments de contexte :

---

Véritable levier d'attractivité, l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail des professionnels est un enjeu majeur de la fidélisation du personnel et de la qualité de l'accompagnement des personnes dépendantes dans nos établissements sociaux et médico-sociaux.

Les besoins accrus de prise en charge de personnes dépendantes en établissements, liés notamment au vieillissement de la population, nécessitent des effectifs formés toujours plus nombreux.

Cependant les multiples évolutions du secteur de la santé ont impacté le fonctionnement des établissements et le travail des professionnels. La place et le rôle de ces professionnels ont été questionnés. La crise sanitaire débutée en 2020 a également lourdement impacté le travail des équipes et a révélé les nécessaires adaptations d'organisation et de modes de fonctionnement que subissent les équipes.

Les évolutions récentes des conditions de travail des personnels ainsi que la stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail « **Prendre soin de ceux qui nous soignent** » déclinent des objectifs de qualité de vie au travail :

- Améliorer l'environnement et les conditions de travail des professionnels au quotidien ;
- Accompagner les professionnels au changement et améliorer la détection des risques psychosociaux.

Sur le secteur « Personnes âgées », un plan d'actions pour les **métiers du grand âge et de l'autonomie** est engagé depuis 2019. L'un des axes vise à donner une priorité forte à la réduction de la sinistralité et à l'amélioration de la qualité de vie au travail, en :

- Améliorant les conditions de travail (programme coordonné entre branche AT-MP et ARS, formation à la prévention des TMS...)
- Promouvant l'innovation organisationnelle, managériale et technique (fonction de "gestionnaire de cas", formation des cadres dirigeants et des cadres de proximité ...)

En octobre 2010, **le rapport EL KHOMRI** fixe un plan de mobilisation nationale visant à répondre au manque actuel d'attractivité de ces métiers et aux forts besoins de recrutements à venir.

Sur le secteur « Personnes handicapées », le virage inclusif engendre de profondes mutations organisationnelles. La conduite du changement doit être couplée d'une démarche QVT.

Le **Ségur de la santé**, du 13 juillet 2020, relatif à la poursuite de la modernisation du système de santé en France, fixe comme priorités l'amélioration du quotidien des soignants et la prise en charge des patients.

Ces orientations font partie intégrante du **projet régional de santé (PRS) de l'ARS Normandie** qui fixe des objectifs spécifiques pour adapter la politique des ressources humaines en santé avec une priorité fixée par l'objectif 23 du PRS : « renforcer l'attention à la qualité de vie et la sécurité au travail des professionnels ».

En 2020, le secteur sanitaire et médicosocial en Normandie représente 12 % des salariés du régime général en Normandie mais 20 % des accidents du travail reconnus et des jours d'arrêt suite à accident du travail. Il y a donc surreprésentation du nombre d'AT et de leur durée d'arrêt moyenne dans ce secteur d'activité.

Afin d'y répondre un Appel à projet est publié annuellement afin de soutenir la prévention des risques professionnels (Troubles Musculo-squelettiques, Risques Psycho-sociaux...) et le déploiement d'une démarche de QVT dans les établissements.

En 2023, l'ARS Normandie souhaite orienter son accompagnement sur l'amélioration de l'attractivité des métiers du soin dans les établissements sociaux et médico-sociaux, et sur le déploiement de solutions innovantes à l'appui de l'amélioration des organisations de travail.

Dans le cadre du groupe de travail national "attractivité des métiers du grand âge et de l'autonomie" initié par la Direction générale de la cohésion sociale et auquel participe l'ARS Normandie, des initiatives régionales pourront être diffusées.

## Le périmètre :

---

Sont concernés par cet appel à projets :

- Les établissements et services médico-sociaux (ESMS) sous compétence exclusive ou conjointe ARS ;
- Les établissements et services médico-sociaux (ESMS) qui sont géographiquement localisés en région Normandie ;
- Les gestionnaires de groupement d'établissements (ex : groupements de coopération médico-sociaux (GCMS)).

Les projets déposés pourront concerner toutes les catégories de personnel (service administratif, services logistiques et techniques, personnel médical, personnel paramédical, etc...)

### 1. Références :

Les établissements sont invités à prendre connaissance des principaux textes réglementaires ou bibliographie applicables en matière de qualité de vie au travail :

- Extrait de l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la QVT et de l'Egalité professionnelle »
- 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).
- [GUIDE PRATIQUE](#) Démarche qualité de vie au travail dans les établissements médico-sociaux, ANACT, Mars 2021

### 2. Attractivité et amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail, de quoi parle-t-on ? :

Selon une enquête menée par la Nexem et la Fehap, 71% des établissements du secteur rencontrent actuellement des difficultés de recrutement. Absentéisme, turn-over, postes non pourvus... Aux difficultés spécifiques du secteur s'ajoute un bouleversement du rapport au travail touchant l'ensemble de la société.

L'amélioration de l'attractivité du secteur est un enjeu majeur des années à venir. Agir sur l'emploi et les recrutements, améliorer l'accès à la formation professionnelle, améliorer les conditions de travail, agir sur la qualité de vie au travail... sont autant de leviers permettant d'améliorer l'attractivité des établissements sociaux et médico-sociaux.

Selon l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) désigne une démarche collective visant à améliorer le travail dans le but de développer la santé des personnes au travail et contribuer à la performance globale (opérationnelle, économique, sociale et environnementale) de l'organisation.

L'accord national interprofessionnel de 2013 précisait déjà que « Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la Qualité de vie au travail qui en résulte » (ANI, juin 2013).

La QVCT a été promue par les partenaires sociaux dans l'Accord national interprofessionnel (Ani) du 9 décembre 2020. Cet accord complète l'Ani du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail.

Une démarche QVCT doit viser les objectifs suivants :

- Améliorer les conditions dans lesquelles les salarié(e)s exercent leur travail en donnant à chacun(e) la possibilité de s'exprimer et d'agir sur son travail,
- Apprendre à mieux fonctionner ensemble,
- Permettre à chacun(e) de participer aux évolutions de son organisation pour améliorer le travail d'aujourd'hui et de demain,
- Viser un modèle de développement acceptable et soutenable.

Depuis 2013, Chorum mesure tous les 3 ans la qualité de vie au travail des salariés et des dirigeants de l'ESS. Réalisée avec l'appui de l'institut de sondage CSA et le soutien d'organisations employeurs et salariés de l'ESS, de l'ANACT et du Secrétariat d'Etat à l'économie sociale, la 3ème édition met en lumière les situations de travail ressenties et la manière dont elles évoluent : [Barometre QVT ESS 2020 Résultats | Chorum](#)

Un ensemble de dispositifs est proposé par les partenaires du secteur médico-social pour accompagner chaque établissement dans la démarche:

- ANFH : Avant d'initier différentes actions sous le prisme d'une démarche de qualité de vie, il peut être intéressant de mesurer le climat social de l'organisation à l'aide d'un baromètre social et/ ou d'un diagnostic. L'ANFH propose en ce sens ces deux actions : Baromètre social et accompagnement à la mise en place d'une politique de [qualité de vie au travail](#).
- OPCO Santé : L'OPCO Santé propose un [catalogue de formations](#) ayant pour thème la Santé au travail.
- ARACT-ANACT : Les équipes de l'ARACT Normandie conçoivent et impulsent des méthodes participatives d'amélioration des conditions de travail et proposent des interventions en entreprise, des formations et formations-actions, la coordination et l'assistance à la maîtrise d'ouvrage de différents projets, ainsi que des actions de communication et de sensibilisation.

Les champs d'intervention sont : Prévention de certains risques professionnels, démarches d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), Accompagnement des changements (télétravail, transitions écologiques et numériques...), Management, Appui au dialogue social et au dialogue de travail, Prévention de la désinsertion et de l'usure au travail, Promotion de l'égalité professionnelle.

Le réseau, entre autres [outils et ressources](#) mis à disposition en matière de qualité de vie au travail, propose un [guide de mise en œuvre d'une démarche Qualité de Vie au Travail](#). Un [jeu](#) a également été créé pour revisiter les actions Qualité de Vie au Travail dans l'entreprise. L'ARACT peut également fournir une prestation de [conseil individuel](#) aux établissements demandeurs. Enfin, le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (Fact) géré par l'Anact lance cette année cinq nouveaux appels à projets.

- CARSAT : La Carsat fournit une analyse complète des [risques du secteur de l'aide et du soin à la personne](#), mais aussi en particulier des [troubles musculo-squelettiques](#) et des [risques psycho-sociaux](#).

Mise en place de bonnes pratiques de prévention dans les Ehpad, formations sur le thème de la prévention des risques professionnels et renouvellement du programme TMS Pro sont également prévus par la CARSAT en 2023.

- Un outil [TutoPrév' Accueil](#) qui s'adresse principalement aux personnes chargées de l'accueil et de l'accompagnement des nouveaux arrivants en entreprise.
  - Un [cahier de l'accueillant](#) permet d'élaborer votre propre démarche d'accueil et les outils associés (exemple : livret d'accueil). Ce document est disponible au pied de la page Ameli sur la formation liée à la prévention des risques professionnels : <https://www.ameli.fr/entreprise/sante-travail/formation-securite-entreprise/choisir-formation>
- L'ANAP : Les [communautés de l'ANAP](#) permettent d'échanger des outils et partager les bonnes pratiques entre professionnels du sanitaire et du médico-social.
- Haute Autorité de Santé : La HAS propose également son outil gratuit permettant l'autoréalisation d'un état des lieux dans le cadre de démarches sur la Qualité de Vie au Travail : la [boussole QVT](#) et fournit un [guide méthodologique](#) à la construction d'une démarche QVT.
- Le Fonds national de prévention des risques de la CNRACL lance un [appel à projets](#) « prévention de la désinsertion professionnelle » ouvert aux employeurs territoriaux et hospitaliers sur la prévention de la désinsertion professionnelle.
- DREETS PCRH– pour le secteur privé y compris associatif [Prestation de conseil en ressources humaines pour les TPE-PME - Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion \(travail-emploi.gouv.fr\)](#)  
améliorer votre stratégie RH, adapter votre gestion des ressources humaines au développement de votre activité ? Vous permettre de recruter ?  
Vous pouvez bénéficier de la prestation de conseil en ressources humaines (PCRH) ! Très largement prise en charge par les fonds publics, la PCRH est la solution pour un accompagnement personnalisé et adapté pour améliorer la gestion de vos ressources humaines.

La QVT ne se substitue pas à la nécessité de mener une politique de prévention des risques en général et des risques psychosociaux en particulier.

L'INRS indique que la démarche de prévention des risques consiste à développer dans l'entreprise une culture de prévention en s'appuyant notamment sur l'évaluation des risques professionnels ; l'étude de la conception et l'utilisation des lieux de travail et du matériel utilisé ; l'utilisation de protections collectives ou individuelles ; le suivi des mesures collectives de prévention des risques.

### **3. Orientations régionales :**

Le projet cofinancé par l'ARS de Normandie devra porter à minima sur l'un des axes présentés ci-dessous :

#### **Axe 1 / Conditions de travail et attractivité des métiers :**

Les projets portant sur l'amélioration de l'attractivité des métiers et des établissements pourront notamment porter sur les thèmes suivants :

- **Développement d'une marque employeur ou amélioration des outils de communication** : l'ARS pourra accompagner les établissements souhaitant travailler leur marque employeur (image véhiculée par l'établissement) et améliorer leurs outils de communication dans le but d'attirer des talents (vidéo promotionnelle, outils de signalétique et de communication visuelle, communication sur les réseaux sociaux, refonte site internet...).

L'ARS rappelle aux adhérents du GRADES la possibilité d'utiliser leur outil de base de gestion de sites internet est mis à disposition dans le cadre de l'adhésion, ainsi que l'accompagnement qui est fourni pour la prise en main.

- **Amélioration des procédures d'accueil** : l'ARS souhaite accompagner les établissements désireux d'améliorer leurs procédures d'accueil et d'intégration dans l'établissement (création de livret d'accueil, de parcours nouvel embauché, rapports d'étonnement, journée d'intégration...).

- **Amélioration de la Qualité de Vie au Travail** : La qualité de vie au travail est l'un des axes sur lesquels l'ARS souhaite accompagner les établissements (amélioration de la sécurité de certains espaces, amélioration des conditions de travail, de l'ergonomie des postes, mise en place d'outils de management participatif, aide à la mobilité des salariés, hébergement de proximité, aménagement d'espaces de repos, Journées vis mon job ; escape game ; coaching individuel ; bilans de fierté, projets thérapeutiques autour du bien-être etc ...).

L'intérêt de ces actions devra être établi par l'établissement qui fournira à l'appui de sa demande toute étude ou enquête interne (compte rendu CVS, CSE) venant confirmer ce besoin.

Cette liste n'est pas exhaustive et l'ARS de Normandie pourra étudier toute demande liée au développement de l'attractivité et de la Qualité de Vie au Travail dans les ESMS. Une priorité sera donnée aux établissements faisant état d'une démarche de concertation avec le personnel et les organisations syndicales et aux actions innovantes. Egalement les projets impliquant les groupements d'établissements permettant une gestion optimisée des ressources seront priorités.

## Axe 2 / Prévention des risques professionnels :

Les projets portant sur le développement de la prévention des risques professionnels pourront porter sur les thèmes suivants :

- **Accompagnement à la mise en place d'une démarche de prévention dans l'établissement** : l'ARS de Normandie souhaite accompagner les ESMS initiant une démarche de prévention des risques (outils d'analyse et de mise en œuvre d'un plan d'action de prévention, actions mutualisées entre établissements).

- **Financement de matériel de prévention des Troubles Musculo-Squelettiques** : l'ARS, en partenariat avec la CARSAT, accompagne les établissements et services médico-sociaux dans leur démarche globale de prévention en soutenant l'investissement dans des équipements adaptés.

Pour les EHPAD, depuis 2021, le plan d'investissement du Ségur avec son volet « investissements du quotidien » permet de contribuer à l'achat de nouveaux équipements/petits matériels et à la réalisation de petites opérations de travaux.

Pour les autres établissements et services médico-sociaux, en particulier du secteur « handicap », les demandes d'accompagnement financier seront soumises à l'ARS, via la [page dédiée](#) du site internet de l'ARS.

Cet appel à projet n'a donc pas pour objet de financer du matériel déjà pris en charge par ces dispositifs.

- **Financement de mesures de lutte contre les Risques Psycho-Sociaux** : l'ARS de Normandie aidera les établissements à financer des mesures de lutte contre les RPS (modes d'organisation en travail en équipe, espaces de discussion dédiés, accompagnement à la gestion de conflit, temps de psychologue du travail dédié au personnel...). Le besoin de mesures de lutte contre les RPS devra être établi par l'ESMS qui fournira à l'appui de sa demande, le document unique d'évaluation des risques à jour et toute étude ou enquête interne venant confirmer ce besoin.

Cette liste n'est pas exhaustive et l'ARS de Normandie pourra étudier toute demande liée à la prévention des risques professionnels. Une priorité sera donnée aux établissements faisant état d'une démarche de prévention globale des risques en construction ou déjà initiée et aux actions innovantes. Egalement les projets impliquant les groupements d'établissements ou les échanges de pratiques professionnelles in-situ entre établissements ou services permettant une gestion optimisée des ressources seront priorisés.

### **Axe 3 / Démarches innovantes et numériques :**

L'ARS de Normandie souhaite accompagner les ESMS porteurs d'un projet innovant visant l'amélioration de leur mode d'organisation ou de leur management.

Ces projets pourront notamment viser le déploiement de nouveaux outils numériques dans leur établissement. L'action pourra également porter sur des expérimentations visant à mieux appréhender les transformations, notamment numériques, dans une perspective d'amélioration des conditions de travail. Ces projets pourront également viser à évaluer et/ou limiter l'impact de nouveaux outils numériques sur les équipes, dans le cadre d'un travail réalisé en mode projet global.

Ces projets ne devront pas viser l'acquisition de compétences techniques numériques, acquisition déjà prévue par le dispositif des [Compétences-Clés](#) finançables notamment par l'ANFH.

L'action ne pourra pas bénéficier d'un co-financement si elle est éligible à [l'Appel à Projet Numérique ESMS](#) porté par l'ARS de Normandie.

#### **4. Modalités de dépôt, d'instruction, de financement et calendrier :**

Les dossiers de candidatures, selon le modèle joint, devront impérativement être adressés à l'ARS Normandie pour le 15 septembre 2023.

***Aucun dossier ne pourra être pris en compte au-delà de cette date.***

Ils devront être déposés sous format numérique sur la plateforme démarches-simplifiées.fr [ARS de Normandie - Appel à projets 2023 "Amélioration des conditions de travail et promotion de la qualité de vie au travail au sein des établissements médico-sociaux" · demarches-simplifiees.fr](#)

#### **Critères régionaux de sélection des candidatures :**

Les candidatures réceptionnées seront sélectionnées notamment au regard des critères suivants :

- Intérêt et accord de la direction et des représentants du personnel pour porter et participer conjointement à l'action. L'ESMS porteur du projet devra fournir la preuve d'une démarche concertée (Procès Verbal de réunion de CSE ou CVS par exemple).

- Motivations, objectifs, projets ayant amené l'établissement à se porter candidat. L'ESMS devra joindre tout document unique d'évaluation des risques, enquête interne, analyse de postes de travail, analyse d'accident du travail etc. venant à l'appui de sa démarche.

Appel à projet « Amélioration des conditions de travail et promotion de la qualité de vie au travail au sein des établissements médico-sociaux »

L'Appel à projet n'a pas vocation à financer le temps de travail du personnel des ESMS.  
L'Appel à projet n'a pas vocation à financer des dépenses d'investissement courant ou d'entretien des locaux.

#### Procédure de sélection des candidatures :

Une première priorisation des dossiers de candidature sera réalisée par les équipes de l'ARS de Normandie en fonction des critères indiqués ci-dessus. Les projets ne correspondant à aucun axe prioritaire ne seront pas retenus.

Lors d'une journée courant octobre 2023, les équipes de l'ARS, la CARSAT, l'ARACT, des conseils départementaux, des fédérations d'employeurs, des représentants syndicaux se réuniront pour prioriser les dossiers reçus suite à l'AAP.

Chaque établissement sera informé de la suite donnée à sa candidature au plus tard fin novembre 2023.

#### Financement :

Les projets peuvent faire l'objet d'un co-financement de l'agence régionale de santé dans la limite de l'enveloppe régionale dédiée après examen de l'ensemble des dossiers de candidatures reçus dans le cadre du présent appel à projets.

La hauteur du co-financement sera appréciée au regard de la capacité financière de l'établissement. Un co-financement à hauteur de 50 % ARS et 50% établissement devra être recherché.

#### Calendrier :

- Lancement de l'appel à candidatures : **11 avril 2023**
- Date limite de dépôt des dossiers de candidature : **15 septembre 2023**
- Comité de sélection des dossiers : octobre 2023
- Conventonnement et délégation des crédits : novembre 2023.

#### Suivi de l'AAP :

L'établissement bénéficiaire d'un financement dans le cadre de cet appel à projet devra répondre à toute demande d'information qui lui sera exprimée dans le cadre d'un contrôle financier et d'une évaluation finale. Les établissements pourront ainsi être amenés à produire une évaluation quantitative et qualitative des résultats des actions financées.

L'établissement s'engage en outre à transmettre toute pièce justificative des dépenses et tout autre document dont la production serait jugée utile dans le cadre de ce contrôle de la réalité et de la validité des dépenses.

#### Obligations de communication :

Les candidats dont les projets sont retenus s'engagent à valoriser le financement de l'ARS Normandie dans toutes leurs actions de communication (affiches, plaquettes, communiqué et dossier de presse, articles, réseaux sociaux, signalétique...).

A ce titre, ils doivent :

- faire apparaître sur tous leurs supports de communication la mention explicite suivante : avec le soutien de l'ARS Normandie, dans le cadre de l'appel à projet « Amélioration des conditions de travail et promotion de la qualité de vie au travail au sein des établissements médico-sociaux ».
- faire apparaître sur tous leurs supports de communication le logo de l'ARS Normandie (les supports seront adressés au service communication de l'ARS Normandie : [ars-normandie-communication@ars.sante.fr](mailto:ars-normandie-communication@ars.sante.fr)). A cet effet, un guide d'utilisation du logo et sur les obligations de communication est adressé aux lauréats.



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



---

## ARS Normandie

Esplanade Claude Monet  
2 place Jean Nouzille  
CS 55035  
14050 Caen Cedex 4

[www.normandie.ars.sante.fr](http://www.normandie.ars.sante.fr)

