



***Volet 1 – Accompagnement***  
**«*DEMARCHE D'AMELIORATION DE LA***  
***QUALITE DE VIE AU TRAVAIL* »**

**SEPT 2022**

**REPONSE APPEL A PROJET ARS – VOLET 1**

## PRESENTATION DE L'URIOPSS DE NORMANDIE

---

L'Union Régionale Interfédérale des œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux (URIOPSS) de Normandie est une association loi 1901 qui fédère les acteurs privés à but non lucratif de solidarité qui partagent ses valeurs et son projet. L'Uriopss de Normandie a pour mission de réunir le plus largement possible les acteurs privés à but non lucratif de solidarité. Cette maison commune est construite sur une approche transversale à l'heure où le décloisonnement, l'approche globale sont plus que jamais nécessaires. Elle a vocation à fédérer les acteurs privés à but non lucratif dans les différents champs de la solidarité et permet ainsi aux différents secteurs et champs d'activité de croiser leurs regards, problématiques et solutions et de construire ensemble des réponses communes. Cette maison est interfédérale et a vocation à rassembler, outre les acteurs de terrain, des Unions et Fédérations impliquées dans le champ de la solidarité. Elle est donc un lieu qui cherche à tisser des liens entre ses membres, pour qu'ils se connaissent, partagent leurs expériences, expertises, savoir-faire, leurs difficultés et solutions, pour qu'ils construisent ensemble, à l'appui de constats, des propositions avec une visée transversale. Grâce à ses membres, ses instances et son équipe technique, elle contribue également à identifier et à faire connaître aux adhérents, les autres acteurs et personnes ressources qui pourront être utiles à la réalisation de leurs projets et à un accompagnement global des publics auprès desquels ils œuvrent. Elle promeut également tant vis-à-vis des pouvoirs publics que de la société toute entière les initiatives, savoir-faire et réalisations de ses membres.

L'URIOPSS de Normandie accompagne sur le territoire normand, 136 organisations gestionnaires à but non lucratif des secteurs sanitaire, social et médico-social. Cela représente 570 millions d'euros de budget pour 10 600 emplois en Normandie. De manière plus générale, les associations que l'on représente, s'inscrivent dans le champ de l'économie sociale et solidaire qui représente près de 118 000 emplois sur le territoire normand, soit 11 % de l'emploi en Normandie.

L'URIOPSS de Normandie souhaite s'impliquer sur ce projet et créer un partenariat et une mise en synergie, en vue de favoriser des approches et expertises pour apporter une réponse globale pertinente.

### Nos valeurs

---

L'URIOPSS de Normandie et ses adhérents partagent des valeurs et des spécificités associatives :

- Primauté de la personne
- Non-lucrativité et solidarités
- Dynamisation du tissu social

L'URIOPSS de Normandie coordonne et intervient sur sept secteurs : personnes handicapées, personnes âgées, aide et soins à domicile, protection de l'enfance et jeunes en difficulté, petite enfance, lutte contre l'exclusion/Insertion, sanitaire.

---

## Nos Forces

---

- Notre appartenance au réseau Uniopss-Uriopss
- Notre rôle prépondérant dans le champ de l'économie sociale et solidaire et une influence politique auprès des pouvoirs publics sur le plan local et national
- Notre engagement au service de la Vie Associative depuis plus de 60 ans et une proximité soutenue avec nos adhérents
- Notre expertise technique reconnue avec une équipe de salariés et d'intervenants extérieurs spécialisés dans ses différents domaines de compétence concernant le secteur sanitaire et social, par un appui expert des personnes ressources internes et externes avec des propositions de formations certifiées **QUALIOPI** en « Inter » ou en « Intra », ou par l'appui à la conduite de projets et à l'accompagnement au changement
- Notre connaissance des problématiques du secteur associatif sanitaire et social et notre expérience confirmée de l'accompagnement de ses adhérents.

---

## Définition de la QVT

---

La Qualité de Vie au Travail se définit comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement, qui englobe l'ambiance, la culture de l'organisation, intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation.

La qualité de vie au travail est une démarche de conduite au changement. Elle initie le progrès et invite à penser le contenu du travail pour l'améliorer au quotidien. Elle interroge également l'activité lors des phases de conception, de mises en œuvre et d'évaluation des projets techniques et organisationnels.

---

## La préparation de la démarche QVT (Accompagnement dans le cadrage de la démarche, acculturation des acquis)

---

Investir dans la qualité de vie au travail, c'est poser les bases pérennes d'une Qualité de Vie au Travail et donc de performances associées à de bonnes conditions de travail. Une démarche qualité de vie au travail concilie le bien être des salariés avec les performances des organisations.

Cette phase a pour objectifs :

- Comprendre les repères et les enjeux de la qualité de vie au travail
- Appréhender les spécificités de cette démarche
- S'approprier des outils et des méthodes innovantes
- Savoir mettre en place de manière durable une démarche QVT
- Partager un référentiel commun sur la QVT : évolutions, repères et enjeux
- Pilotage et cadrage de la démarche
- Amorcer le travail du diagnostic

**Une Démarche en 5 étapes :**

- **PREPARER** la démarche QVT
  - **CADRER ET LANCER** la démarche QVT
  - **DIAGNOSTIQUER** : Identifier les problématiques prioritaires
  - **EXPERIMENTER** : Ancrer la QVT dans l'opérationnel, projet, fonctionnement
  - **PERENNISER** : Evaluer les résultats, et transmettre les apprentissages
1. **La mobilisation et la confrontation des points de vue** des différents professionnels sur les attentes et les enjeux autour des conditions de réalisation du travail. Nous proposons ce travail en appui avec le DUERP et d'y associer des salariés, des Représentants de salariés, des bénévoles et des Responsables.
  2. **La mise en discussion des réalités du travail** avec la participation des salariés et de l'encadrement
  3. L'expérimentation **d'actions de changement** (méthodes de travail, recherche d'une mise en œuvre d'amélioration et de suivi) sur des problématiques opérationnelles qui concernent le fonctionnement quotidien de l'organisation.
  4. L'inscription des objectifs **de la QVT** dans le fonctionnement de l'organisation avec des modalités de suivi.

**DESCRIPTIF DU PROJET (objectifs poursuivis, résultats attendus et synthèse des actions envisagées)**

Une démarche QVT est un chantier important et structurant pour les organisations dans lequel il faut identifier de nombreux facteurs qui jouent un rôle dans la qualité de vie au travail, avant de mettre en place des actions concrètes pour que cela ait un véritable impact positif

Cet accompagnement propose d'aider les organisations à prendre conscience et connaissance du travail accompli entre autres depuis le début de la crise sanitaire ; de faire un état des lieux des points forts et des vigilances sur les questions des risques professionnels et psychosociaux en particulier. Ceci avec l'objectif de donner les clés pour mieux appréhender les dynamiques que propose la démarche d'amélioration de la QVT dans ces organisations.

Nous appuierons cet accompagnement sur les dynamiques de groupes, échanges de pratiques (valoriser les pratiques professionnelles), les particularités de chaque organisation et les points communs. Nous utiliserons également les réglementations et obligations pour aider à démarrer un plan d'actions pour l'amélioration de la QVT.

En amont de l'accompagnement : partage des ressources (documents, accompagnements antérieurs, informations intéressantes pour cette démarche QVT...)

---

## Phase 1 - PREPARER la démarche QVT

---

Investir dans la qualité de vie au travail, c'est poser les bases pérennes d'une Qualité de Vie au Travail et donc de performances associées à de bonnes conditions de travail. Une démarche qualité de vie au travail concilie le bien être des salariés avec les performances des organisations.

Agir sur la qualité de vie au travail repose sur **une démarche d'amélioration collective et continue** propre à chaque organisation.

## Phase 2 - CADRER et LANCER la démarche QVT

---

Cette étape va consister à sensibiliser les participants à la démarche QVT. La mise en place d'une démarche QVT est un véritable projet collectif, qui doit reposer sur des objectifs et une méthodologie bien établie.

L'enjeu au préalable est d'élaborer une stratégie durable et explicite de pilotage des organisations. La conduite d'une démarche QVT nécessite un positionnement stratégique qui se traduit par :

- Une volonté explicite
- Un engagement de la direction
- Un soutien tout au long de la démarche auprès des porteurs opérationnels (référents de l'établissement) de la démarche

Un questionnaire préalable sera proposé aux participants afin de préparer la 1<sup>ère</sup> séquence et évaluer leurs connaissances et appétences pour la thématique de la démarche QVT.

## Phase 3 – DIAGNOSTIQUER : Identifier les problématiques prioritaires

---

L'étape va consister à réaliser un diagnostic des actions existantes et du ressenti actuel des équipes en matière de qualité de vie au travail. Mesurer l'existant : observation des questionnements, via des sondages, des entretiens. L'objectif de ces temps va être de combiner enquêtes, entretiens pour aboutir à une image la plus complète possible du ressenti et des points d'amélioration exprimés par les collaborateurs. Cet état des lieux va permettre d'établir le plan d'action.

La phase d'identification aura pour objectifs :

- Prendre appui sur le DUERP et tout autre document de l'établissement en rapport avec des démarches d'amélioration des conditions de travail.
- Pour interroger les dysfonctionnements ou pour une meilleure fluidité du travail au quotidien.
- Lors de projets de transformations techniques et organisationnelles ou à occasion de la mise en oeuvre de projets
- Dans le cadre de la négociation sur la qualité de vie au travail.
- Se déplacer dans les structures en s'appuyant sur les documents sur les Bonnes Pratiques de la CNSA.
- Partager les problématiques communes et/ou spécifiques.

---

## Phase 4 – EXPERIMENTER : Ancrer la QVT dans l’opérationnel, projet, fonctionnement

---

Idéalement, la démarche QVT associe les collaborateurs dès la phase de réflexion. Certains salariés feront partie des groupes de travail, d’autres suivront l’avancée du projet de façon plus distante.

C’est pourquoi, une fois le diagnostic réalisé, informer les collaborateurs de la démarche via des outils de communication interne. Il est primordial que les collaborateurs soient informés des actions prioritaires car la démarche QVT doit transparaître au quotidien dans les conditions et les relations de travail. C’est une démarche continue sur le long terme.

A partir des données recueillies lors de l’état des lieux, ces points constitueront “la colonne vertébrale” du plan d’action. Une liste des axes d’amélioration sera établie :

- Les conditions d’emploi et de travail : environnement de travail, conditions d’emploi, conditions de vie extra-professionnelle en lien avec le travail
- Le contenu du travail : niveau d’autonomie, valeur du travail, intérêt des missions et la notion de Responsabilité
- Les qualités relationnelles au travail : relation avec les collègues, le soutien managérial, le travail en équipe.

---

## Phase 5 – PERENNISER : Evaluer les résultats et transmettre les apprentissages

---

La QVT est une démarche d’amélioration continue. Pour pérenniser sur ce sujet, il conviendra **de mesurer les résultats des actions menées grâce à des indicateurs**. La mise en place d’un baromètre va permettre de recueillir le retour des collaborateurs sur les actions et le cas échéant, d’ajuster la démarche.

Comment communiquer sur la QVT au sein de l’organisation ? Existe-t-il plusieurs moyens pour partager la démarche d’amélioration de la qualité de vie au travail avec l’ensemble des collaborateurs, que ce soit pour aborder la mise en place de la démarche ou communiquer sur de nouvelles actions, dans une optique d’amélioration continue.

La communication des résultats peut passer par des groupes de travail regroupant à la fois des représentants de la Direction et des collaborateurs.

Pour que la démarche soit porteuse et puisse s’essaimer, nous pourrions envisager des « ambassadeurs » de la QVT qui pourraient valoriser leurs actions dans le cadre du réseau. Nous prévoyons de réaliser des temps forts de communication interne sur la QVT. La qualité de vie au travail pourrait faire l’objet de l’organisation d’un évènement qui serait l’occasion de montrer des actions concrètes mises en place et leurs résultats.

## Calendrier

---

A réception de la validation du projet par l'ARS :

1. Communication auprès des Associations de l'action expérimentale QVT
2. Lancement d'une campagne de présentation par le biais de 3 matinales (2 mois)
3. Recueil et exploitation des besoins exprimés – Délibération (1 mois)
4. Contractualisation des accompagnements

## Pack Accompagnement = 9 jours

---

- 7 jours d'accompagnement sur site, sur 6 mois maximum
- 2 jours (activités périphériques : production des travaux, ingénierie du projet)

L'URIOPSS engage à accompagner **4 organisations dans sa démarche QVT**. Le calendrier sera construit avec chacune d'elles.

## MODALITES DE MISE EN OEUVRE

---

**Le réseau Uniopss Uriopss s'est doté d'un CAMPUS numérique offrant un format multimodal dans l'accompagnement de projet.**

Un profil individuel sera créé pour chaque participant sur notre plateforme LMS afin de donner rapidement accès aux ressources et d'engager la participation du et dans le groupe.

1. **Séquence 1** : Accueil des participants, cadrage de l'accompagnement et tour de table : les attentes, les contextes. Apports et échanges sur les démarches autour de l'amélioration de la QVT dans les organisations. Définitions, acteurs mobilisables, réglementations et obligations employeurs. Retour sur le questionnaire préalable. Préparation des séquences en distanciel et du travail en autonomie accompagnée.
2. **Séquence 2** (distanciel) : Le Document Unique d'évaluation des risques professionnels et focus sur les risques psychosociaux. Retour et partage sur les exemples de DUERP et méthodologie pour sa mise en œuvre ou sa mise à jour. Préparation de l'intersession et séquence 3
3. **Séquence 3** (distanciel) : état d'avancement, exemples de bonnes pratiques dans les établissements sociaux et médico-sociaux; partages et échanges sur les thématiques du management, de la mobilisation des équipes. Synthèse sur les opportunités et menaces du numérique pour la qualité de vie au travail, Préparation de la dernière séquence.
4. **Séquence 4** : Bilan, perspectives et continuation du plan d'actions d'amélioration de la QVT. Evaluation de la démarche d'accompagnement.

(nb : les séquences 3 et 4 pourront être proposées avec d'intervention d'experts de notre collectif de préventeurs – et possibilité de sous-groupes de travail spécifiques, par exemple Formation, management, DUERP...)

Nous vous proposons des modalités d'accompagnement mixtes : présentiel et distanciel. Ce choix donnera aux participants :

- La possibilité d'avancer à leur rythme et avec les autres participants. De consulter les ressources, de partager et questionner sur ces outils et démarche de sensibilisation des acteurs.
- Des séquences qui favoriseront les apports théoriques et mise en perspective individuelles et collectives.
- La possibilité de faire intervenir des experts – si l'intervenant le juge nécessaire – sur des thématiques spécifiques : psychologue du travail, RH, prévention des risques, management...
- L'obligation de prendre en compte et de tester les modalités de travail à distance (suivi, accompagnement, travail collaboratif...) rendue incontournable et apportant des solutions lorsqu'elles sont accompagnées et choisies.
- La possibilité d'utiliser notre plateforme LMS pour qu'ils puissent avoir accès aux ressources, initier leur démarche individuelle dans un cadre collectif, partager leurs questions et leurs solutions avec le collectif (forums de discussions, partage de documents de travail) ...

Des intersessions qui permettront de tendre vers une individualisation de l'accompagnement

## 5

### MODALITES DE SUIVI DU DISPOSITIF ET EVALUATION (forme, supports et calendrier)

**Au préalable** : un recensement des besoins est transmis aux organisations afin que l'intervenant puisse adapter l'accompagnement aux attentes et besoins exprimés. Ce questionnaire permet également l'évaluation des prérequis et de s'assurer de la bonne adéquation entre les attentes des participants par rapport au contenu de l'accompagnement

**La première étape est celle de l'évaluation** : identifier auprès des participants leur niveau de connaissances sur la thématique QVT, leur apporter de nouvelles informations et réorganiser les précédentes. Cette étape permet aux participants de réorganiser et de clarifier les informations, concernant les attentes professionnelles, personnelles. Le rôle de l'intervenant est de révéler, avec le concours des participants pour développer de nouvelles connaissances et compétences.

**La deuxième étape est pédagogique** : celle-ci fait partie également de l'accompagnement des participants. Elle s'incarne dans la transmission de savoirs, nécessaires pour comprendre les enjeux de la QVT.



---

D'après les connaissances et les expériences de l'intervenant, l'objectif est de transmettre les éléments suivants :

- Apport didactique pour apporter des connaissances
- Apports méthodologiques avec en appui des outils d'observation et d'évaluation
- Mise en situation de réflexion sur la thématique de la posture professionnelle et sur des situations concrètes
- Méthodologie d'apprentissage interactive et participative
- Exercices et études de cas concrets
- Temps d'échanges, d'écoute et de dialogue

**La dernière fonction de l'accompagnement est le soutien.** L'intervenant tient ce rôle durant la période de résolution. Pour les participants, comme pour l'alliance de travail, sans soutien le processus d'accompagnement n'est pas possible. Chaque participant est une personne qui a besoin de ressentir du soutien, de la valorisation. Le rôle de l'intervenant est de faire preuve d'empathie et de montrer qu'il est présent pour lui, en restant dans le cadre de l'accompagnement. Il doit prouver, démontrer que chaque personne n'est pas seule et l'encourager à chaque nouvelle étape franchie.

### Les outils pédagogiques

---

- Power point
- Fiches méthodologiques
- Centre de Ressource
- L'ensemble des supports présentés sera remis aux participants.

### Les outils de suivi et d'évaluation

---

- Convention signée avec la structure
- Feuilles d'émargement
- Questionnaire d'évaluation

Pour toutes les personnes en situation de handicap, l'URIOPSS de Normandie a la possibilité d'adapter, dans la mesure du possible, les conditions d'accueil ainsi que le contenu de l'accompagnement en fonction du handicap.