

Le diagnostic conseil approfondi

Cahier des charges

Le cahier des charges apporte un certain nombre d'éléments de contexte permettant au consultant de proposer une méthode d'investigation adaptée à la réalité de votre entreprise.

Les objectifs de la prestation

Introduction

- Contexte de la consultation
- Problématique de l'entreprise et volonté de mener une politique d'emploi des personnes handicapées
- Objectif du diagnostic : en identifiant les leviers et les freins dans la mise en place d'une politique d'emploi en faveur des personnes handicapées, le diagnostic aide l'entreprise à préparer sa stratégie

Présentation de l'entreprise

- Présentation générale
- Culture de l'entreprise
- Gouvernance et organisation
- Stratégie, objectifs et perspectives de développement à 3-5 ans
- Projets d'entreprise en cours

Présentation de la situation existante au regard de l'emploi des personnes handicapées

- Aspects quantitatifs (effectifs, type de contrats, profil...)
- Aspects qualitatifs (perception du handicap dans l'entreprise...)
- Bonnes pratiques actuelles en matière d'intégration, de maintien dans l'emploi, de collaboration avec le secteur adapté et protégé, etc...

Présentation de la politique Ressources Humaines de l'entreprise

- Principaux métiers
- Politique de recrutement et de formation (qualification requise, polyvalence, organisation du travail, saisonnalité, types de contrats, pratiques RH, quelques chiffres)
- Enjeux RH à 3/5 ans à mettre en regard avec la stratégie économique de l'entreprise et les projets en cours (impact éventuel sur l'évolution des métiers, impact sur les volumes de recrutements à venir)
- Politique de santé au travail et prévention des risques professionnels
- Dialogue social, IRP, accords en cours ou à venir...

Il est clair que vous ne maîtrisez pas toutes ces données, puisque c'est l'objet de l'étude. Ces informations témoignent, toutefois, de votre niveau de connaissance et permettent au consultant de mieux personnaliser sa réponse.

La phase de **diagnostic**

La phase diagnostic apporte une meilleure connaissance de votre situation au regard de l'emploi des personnes handicapées. À minima, tous les domaines suivants sont investigués :

Données générales sur l'entreprise

- Historique, organisation, implantations, niveau d'autonomie des sites...
- Perspectives de développement économique, projets d'entreprise envisagés ou en cours...
- Activités, métiers, évolution prévisionnelle de ces derniers
- Contexte socio-économique, contexte sectoriel et concurrentiel
- Valeurs et culture de l'entreprise
- Vecteurs de communication interne et externe
- Relations sociales

Gestion des Ressources Humaines

- Effectif total, ancienneté, perspectives de développement et projections des effectifs au regard de l'évolution du contexte socio-économique
- Politique de recrutement (sources utilisées, niveau de qualification requis, recours à l'intérim, processus d'intégration, tutorat...)
- Politique de formation (formation professionnelle continue, formation en alternance, accueil de stagiaires, VAE...)
- Politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, actions en faveur de l'évolution professionnelle, entretiens de suivi, actions en faveur des seniors...
- Éléments de dialogue social (relations avec les partenaires sociaux, accords existants ou à venir...)
- Politiques de santé au travail et de prévention des risques professionnels, analyse des inaptitudes et de leur suivi, politique de reclassement...

Situation existante au regard de l'emploi des personnes handicapées

- Niveau d'autonomie des sites, établissements assujettis, effectif d'assujettissement et effectif de personnes handicapées
- Analyse rétrospective (sur les trois dernières années) des DOETH (Déclarations Obligatoires d'Emploi des Travailleurs Handicapés) par établissement, vision consolidée et projections sur les années à venir
- Caractéristiques de la population des personnes handicapées et comparaison avec celles de la population globale (âge, sexe, niveau de qualification, poste occupé, nature du contrat de travail, ancienneté...)
- Flux d'entrée / sortie de personnes handicapées et comparaison avec ceux de la population globale (embauches, départs à la retraite, démissions, licenciements pour inaptitude, absences pour longue maladie, accidents du travail...)
- Expériences en matière d'intégration, de formation, de maintien dans l'emploi, etc... en faveur des personnes handicapées
- Politique de la branche en faveur de l'emploi des personnes handicapées et accessibilité des outils de branche...
- Perception du handicap dans l'entreprise
- Intérêt des partenaires sociaux pour la thématique de l'emploi des personnes handicapées
- Niveau de connaissance de la loi et de ses composantes, connaissance des acteurs spécialisés dans l'emploi des personnes handicapées

La phase de conseil

L'analyse des informations recueillies lors de la phase de diagnostic permet de définir les conditions nécessaires à la réussite d'une politique d'emploi en faveur des personnes handicapées, en précisant clairement les leviers à activer et les freins à lever. La phase de conseil apporte des réponses adaptées à vos besoins. Les solutions proposées sont construites, à partir du diagnostic, avec les acteurs concernés en s'interrogeant sur les axes suivants :

Quelles actions préalables faut-il mener pour que l'entreprise accueille favorablement des personnes handicapées ?

- Comment la direction générale compte-t-elle montrer l'intérêt de son engagement ?
- Quel type de communication faut-il mettre en place ?
- Comment lever l'appréhension du handicap manifestée dans l'entreprise ?
- Quel manque de connaissances faut-il combler ?
- Comment mobiliser les partenaires sociaux ?

Quelles sont les actions à privilégier pour s'assurer de l'intégration réussie de nouveaux collaborateurs handicapés ?

- Existe-t-il des postes à pourvoir ? Les contraintes de poste sont-elles suffisamment identifiées ?
- Quelles sont les sources de recrutement les plus adaptées aux métiers et postes à pourvoir de l'entreprise ?
- Comment adapter le niveau de qualification requis avec celui des demandeurs d'emploi handicapés du bassin d'emploi ? Quelles sont les actions pertinentes à envisager pour combler un éventuel écart ?
- Est-il nécessaire d'adapter les procédures de recrutement ?
- Quels sont les acteurs internes, externes ou de branche à mobiliser ?
- Comment préparer le collectif de travail à l'accueil du nouveau collaborateur ? Un tutorat est-il pertinent ?
- Comment répondre aux besoins de compensation du handicap ?

Quelles sont les actions à mettre en œuvre pour gérer les évolutions de la vie professionnelle ?

- Quel accompagnement est pertinent pour permettre aux salariés handicapés d'évoluer professionnellement ?
- En cas de changement organisationnel ou technologique, quelles actions faut-il mettre en place pour maintenir l'employabilité des salariés handicapés ?
- Les salariés handicapés bénéficient-ils des dispositifs de formation ? Quelles actions et outils sont à mettre en place en interne, externe ou via la branche ?

Quelles sont les actions à mettre en œuvre pour permettre le maintien en emploi ?

- Peut-on dire que l'entreprise est confrontée à une problématique de maintien dans l'emploi ?
- La gestion des inaptitudes prend-elle en compte la dimension handicap ?
- Quelles sont les actions à développer auprès des médecins du travail pour les impliquer dans les processus de maintien dans l'emploi ?
- Quels sont les acteurs internes, externes ou de branche à mobiliser ?
- Quels outils et procédures sont à mettre en place pour anticiper les situations de maintien dans l'emploi ?

Comment développer et optimiser les partenariats avec le secteur protégé et adapté ?

- Quelles sont les activités qui peuvent être sous traitées ?
- Quelles sont les bonnes pratiques existantes ? Comment les déployer ?
- Comment construire de nouveaux partenariats ?
- La mise à disposition est-elle envisageable ?

Quels moyens dédiés à la mise en œuvre et au pilotage du projet ?

- Quelle configuration pour la mission handicap ?
- Quelles modalités de pilotage et de suivi du projet ?
- Comment impliquer tous les acteurs du projet ?

Les modalités de pilotage de la prestation et les attentes relatives aux livrables

Le diagnostic conseil approfondi gagne à être inscrit dans une démarche projet qui intègre les acteurs incontournables d'une politique d'emploi des personnes handicapées (Direction Générale, DRH, IRP, managers, services achats, communication, services de santé au travail, etc.). Dans la mesure du possible, un comité de pilotage doit être constitué en vue de préparer et suivre la prestation.

Le cahier des charges explique ces modalités : qui sera l'interlocuteur du consultant ? Comment seront organisés les points d'étape ? Quel est le calendrier souhaité ? Quels sont les livrables attendus ? ...

Le diagnostic conseil approfondi constitue la référence pour la mise en place de votre politique d'emploi de personnes handicapées.

Pour chaque axe de la phase conseil, il convient de :

- définir une situation initiale de référence,
- déterminer les objectifs à atteindre,
- identifier et organiser les actions à développer pour les atteindre.

La restitution du diagnostic conseil approfondi est faite devant les principaux acteurs concernés par le projet, parmi lesquels des représentants de la direction et l'Agefiph. À l'issue de cette dernière phase, vous serez en mesure de mettre en place une politique d'emploi des personnes handicapées et de poursuivre votre réflexion sur les éventuelles modalités de formalisation de cette politique (accord agréé, accord non agréé, convention avec l'Agefiph⁽¹⁾).

Les livrables suivants sont attendus :

- le rapport final, qui distingue la partie diagnostic et la partie conseil et qui intègre un compte rendu de la restitution,
- la synthèse du rapport final,
- la fiche signalétique de l'entreprise.

IMPORTANT

La politique d'emploi est une réponse "sur-mesure". Le rapport final doit apporter des solutions adaptées aux besoins et aux contraintes éventuelles de l'entreprise.



(1) Pour plus d'informations, se référer à la plaquette "Politique d'emploi des personnes handicapées - La convention avec l'Agefiph".

