

CAHIER DES CHARGES

« APPUI CONSEIL CONTRAT DE GENERATION »

1. Introduction

Le déploiement du contrat de génération nécessite la mise en place d'un dispositif dont la finalité est d'encourager les TPE et PME à faire évoluer leurs pratiques en matière de gestion des âges.

L'aide financière à l'embauche d'un jeune et au maintien dans l'emploi d'un senior ne sera en effet pas suffisante pour favoriser l'évolution recherchée. De ce fait, il importe d'accompagner ces changements par la mise en place d'un appui conseil visant à doter les entreprises concernées d'une expertise externe susceptible de les aider à améliorer la gestion de leurs ressources humaines.

2. Objet du présent cahier des charges

Le présent document a pour objet de formaliser les prestations de conseils RH relatives à la gestion des âges pour la réalisation de démarches de « Diagnostic/Accompagnement » destinées exclusivement aux entreprises de moins de 300 salariés et de ce fait de souligner les engagements du consultant retenu pour réaliser ces prestations.

Ce cahier des charges décrit les attentes en termes de finalités, contenus et modalité des travaux.

3. Objectifs de la prestation

Le **consultant** (ou le cabinet de consultants) devra respecter le présent cahier des charges, notamment au regard de chacune des étapes du processus d'appui conseil :

1. l'élaboration et la conception d'un diagnostic et d'un plan de préconisations ;
l'aide à la négociation d'un accord collectif ou à l'élaboration d'un plan d'actions ;
2. l'accompagnement de la mise en œuvre de ce plan d'actions.

Ces étapes pourront être mobilisées globalement ou individuellement.

Le consultant aura des missions différentes en fonction de la taille des entreprises qui le sollicitent.

La durée des prestations peut être modulée en fonction de la taille et de la problématique de l'entreprise, sans excéder 9 jours (ADEC et GPEC pour un collectif d'entreprises), 8 jours (GPEC, pour une entreprise individuelle).

En plus de cet accompagnement classique, le consultant pourra accompagner l'entreprise relativement à la transmission des savoirs et des compétences au sein de l'entreprise (ajout d'un 1 à 2 jours, uniquement dans le cadre d'une convention d'aide au conseil GPEC).

3.1 Le diagnostic et le plan de préconisation

Cette prestation permet de poser un diagnostic global des évolutions en cours et à venir, de leur impact sur l'emploi et les compétences de l'entreprise, au regard des finalités poursuivies par le contrat de génération, à savoir l'embauche d'une ou plusieurs personnes de moins de 26 ans, du maintien dans l'emploi ou de l'embauche d'un ou plusieurs seniors et de la transmission des compétences.

Il s'agit d'un diagnostic court d'une durée indicative de 2 à 4 jours.

- **Pour les entreprises de moins de 50 salariés.**

La démarche diagnostic a pour objet de cerner la situation de l'emploi au sein de l'entreprise, les évolutions de l'activité prévisibles à moyen terme, les compétences présentes et requises à moyen

terme et d'analyser les principaux défis à relever dans l'entreprise. Il s'agira à partir de ces éléments de construire un plan d'action opérationnel pour le chef d'entreprise.

Le consultant devra également mettre en exergue :

- la pyramide des âges et son analyse au moment de l'étude ainsi qu'à court et moyen termes, l'identification des caractéristiques individuelles des jeunes et des seniors concernées par le dispositif – notamment en termes de capacités professionnelles, compétences et expériences – et de l'évolution de leur place respective dans l'entreprise sur les trois dernières années disponibles, ainsi que l'analyse des freins et leviers potentiels à la coopération intergénérationnelle et à la transmission des savoirs ;
- l'identification des prévisions de départ à la retraite et les impacts notamment en termes d'organisation du travail, de préservation et de transfert de compétences ;
- les perspectives de recrutement et les impacts notamment en termes de modalités d'intégration, de formation, d'accompagnement dans l'entreprise ;
- l'identification des compétences clés de l'entreprise dont la préservation est considérée comme essentielle pour l'entreprise et l'analyse des conditions à réunir pour organiser d'une part, la préservation et d'autre part, la transmission de ces compétences clés ;
- l'analyse des besoins de formation des salariés potentiellement concernés par le contrat de génération.

Il pourra, le cas échéant, porter sur les conditions de travail des salariés âgés et les situations de pénibilité.

Sur la dimension transmission d'entreprise, la prise en compte du facteur humain facilite la réussite, aux deux étapes du processus.

Avant la reprise, elle permet de :

- dépasser les approches financière, commerciale et technique pour développer la notion de « capital humain » ;
- réaliser un « diagnostic humain » avec le cédant. Confirmer ce diagnostic par différentes sources : relations en place dans l'entreprise, expert-comptable, environnement de l'entreprise (clients, fournisseurs, etc.) ;
- éviter les héritages négatifs : licenciements, ou prud'hommes en cours par exemple.

En phase de reprise effective, elle permet de :

- définir et contractualiser la répartition des rôles cédant / repreneur ;
- organiser l'entrée en fonction du nouveau dirigeant : informer, rassurer et mobiliser ;
- gérer la place de l'encadrement dans la période de transition pour éviter les jeux de pouvoir ;
- construire le projet avec les salariés : lutter contre l'exaltation de la reprise ; prendre le temps et réaliser un diagnostic pour passer d'un projet idéal de repreneur à un projet adapté d'entreprise ; rencontrer individuellement les personnes ; associer l'encadrement au diagnostic.

Sur la dimension transmission d'entreprise, la prise en compte du facteur humain est un gage de réussite des projets de transmissions/reprises d'entreprises :

- pour évaluer efficacement un potentiel d'entreprise (notion de capital humain) ;
- pour faciliter la transmission des savoir-faire du cédant (gestion du binôme cédant-repreneur) ;
- pour définir un projet d'entreprise s'appuyant sur la culture et les expériences existantes (gérer rupture et continuité) ;
- pour mobiliser le personnel autour de ce nouveau projet (association des salariés).

En synthèse, le consultant présentera un plan d'actions *a minima*, un descriptif opérationnel des actions à mettre en œuvre en les priorisant eu égard au contrat génération. Il identifiera les dispositifs mobilisables dans les offres de services des OPCA et des autres organismes présents sur le territoire, auxquels l'entreprise accompagnée serait éligible.

Nature des actions	Descriptif	Coût prévisionnel (k€)	Date prévisionnelle de mise en œuvre	Degré de Priorité

- **Pour les entreprises de 50 salariés et moins de 300 salariés**

Ces entreprises sont soumises à l'obligation de signature d'un accord ou à la mise en place d'un plan d'action si elles souhaitent bénéficier de l'aide financière du contrat de génération. Préalablement à la négociation d'un tel accord collectif ou d'un plan d'action, elles doivent élaborer et concevoir un diagnostic, conformément à l'article D.5121-27 du code du travail.

Le contenu du diagnostic porte sur les éléments suivants (*Art. L 5121-10 et Art D. 5121-27*) :

1°) Une évaluation de la mise en œuvre des accords en faveur des salariés âgés (ex articles D 138-24 et suivants du code de la sécurité sociale).

2°) Des éléments relatifs :

- à la pyramide des âges ;

- aux caractéristiques des jeunes et des salariés âgés et à l'évolution de leur place respective dans l'entreprise, le groupe ou la branche sur les trois dernières années disponibles ;

Ces caractéristiques peuvent comprendre, par exemple, les types des contrats de travail des salariés jeunes et âgés, leur niveau de qualification, la fréquence du recours au temps partiel, l'ancienneté moyenne, ou tout autre élément que l'entreprise juge pertinent pour décrire la situation de ses salariés.

- aux prévisions de départ à la retraite.

- aux perspectives de recrutement ;

- aux compétences dont la préservation est considérée comme essentielle pour l'entreprise, le groupe ou la branche, dites « compétences clés » ;

Il s'agit des compétences dont la perte pourrait fragiliser le bon fonctionnement ou la compétitivité de l'entreprise. Il est recommandé de porter une attention particulière aux compétences qui sont détenues par des salariés âgés, susceptibles de partir en retraite à une échéance prochaine.

- aux conditions de travail des salariés âgés et aux situations de pénibilité, telles qu'identifiées le cas échéant dans les accords ou plans d'action en faveur de la prévention de la pénibilité, lorsqu'ils existent.

3°) Le diagnostic s'appuie sur celui effectué pour la détermination des objectifs et mesures relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans le cadre du rapport de situation comparée ou du rapport unique prévu aux articles L. 2323-47 et L.2323-57 du code du travail, et sur le bilan des mesures prises dans le cadre des accords ou plans d'action portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, lorsqu'ils existent. Il identifie notamment les métiers dans lesquels la proportion de femmes et d'hommes est déséquilibrée.

A l'issue du diagnostic, le consultant devra fournir à l'entreprise un plan de préconisations relatif à la gestion des âges et à la signature d'un ou plusieurs contrats de génération. Ce plan servira de base à la négociation et prévoira les modalités de transmission des savoirs et des compétences au sein de l'entreprise sur les éléments figurant en § 3 ci après.

Ce plan doit identifier les moyens et actions qui doivent être mis en œuvre pour une gestion intelligente des âges au sein de l'entreprise et la signature de contrats de génération. Il organise et planifie les actions à mettre en œuvre et les moyens y afférents. Pour les entreprises couvertes par un accord de branche, le consultant doit accompagner l'entreprise dans la déclinaison de l'accord de

branche et notamment lui permettre de s'approprier et de mobiliser les moyens et leviers prévus par l'accord de branche.

A ce titre, le consultant identifie les dispositifs mobilisables dans les offres de services des OPCA et des autres organismes présents sur le territoire auxquels l'entreprise accompagnée serait éligible.

Nature des actions	Descriptif	Coût prévisionnel (k€)	Date prévisionnelle de mise en œuvre	Degré de Priorité

Pour ces entreprises qui doivent négocier un accord collectif ou, à défaut, de mettre en place un plan d'action pour bénéficier de l'aide, les missions du consultant dans cette phase consistent à appuyer l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour la négociation d'un tel accord collectif intégrant un plan d'action. En cas d'échec de la négociation, le consultant devra aider l'entreprise à rédiger unilatéralement son plan d'action.

Sur la dimension appui à la négociation :

Concernant le volet accompagnement à la négociation, il ne s'agit pas pour le consultant de se substituer aux partenaires sociaux.

Son action visera principalement à :

- appuyer la définition du processus de négociation : modalités, planning,...
 - s'assurer que le cadre réglementaire est bien maîtrisé par chacune des parties ;
 - apporter tous les éléments de méthode nécessaires et suffisants pour que la négociation s'inscrive dans un cadre équilibré ;
 - faciliter l'expression des parties prenantes sur les enjeux liés à la négociation (pour l'entreprise, pour la Direction, pour les salariés pour les managers), déterminer les zones de consensus et éventuels dissensus ;
 - aider à identifier les points saillants du diagnostic sur lesquels faire porter la négociation et les mesures à mettre en œuvre ;
 - apporter un appui technique sur des points précis durant les temps de concertation ;
 - proposer des modalités de pilotage de la mise en œuvre de l'accord qui soient adaptées au contexte de l'entreprise ;
 - s'assurer que l'accord Contrat de Génération soit en cohérence avec les autres accords d'entreprise.
- En particulier, s'il constate que l'entreprise n'est pas couverte par un accord ou un plan d'action relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, il rappellera à celle-ci son obligation.

Les modalités d'intervention pourront s'articuler autour de :

- l'animation de sessions de sensibilisation et/ou de formation ;
- la production de cadre méthodologique et d'outils ;
- la construction de données utiles si nécessaires (ex : diagnostic des outils RH existants pouvant être mobilisés sur le plan d'action Contrat de Génération) ;
- l'animation de temps d'appropriation par les parties prenantes ;
- l'animation de groupes de travail sur des points précis lors de la phase de concertation ;
- l'apport d'expertise à chacune des parties entre les temps de la négociation ;
- la formalisation d'un cadre d'accord si nécessaire.

En synthèse, ce plan de préconisation indiquera *a minima* :

- Les objectifs poursuivis par action retenue dans le plan de préconisation ;
- Les résultats attendus ;
- Les actions à organiser collectivement au bénéfice des jeunes et des seniors ;
- Les procédures à mettre en place et le calendrier de réalisation ;
- Le mode de pilotage du plan et ses indicateurs de suivi ;
- Les acteurs à associer au déploiement du plan et les types d'aides et de partenariat à envisager.

3.2 L'Accompagnement – Conseil Approfondi

La prestation d'accompagnement permet de guider concrètement la mise en œuvre du plan d'action établi dans le cadre du diagnostic. Elle se décline selon le mode de pilotage prévu ci-dessus.

Il convient de noter que le consultant (ou le cabinet de consultants) ne pourra effectuer des prestations dont il aura été le prescripteur.

L'accompagnement concerne bien la **problématique RH** relative à la gestion des âges telle qu'envisagée par le contrat de génération.

Il devra aider l'entreprise à trouver les interlocuteurs et prestataires adéquats, établir le plan de financement et assurer le suivi des actions à accomplir, conformément à la synthèse citée ci-dessus.

Concernant le financement des actions prévues par le plan de préconisation et retenues par l'entreprise, le consultant vérifiera l'existence (ou non) d'un accord cadre EDEC auprès de l'OPCA dont relève l'entreprise afin d'identifier les actions éligibles à cet EDEC.

A titre indicatif, la durée de l'accompagnement individuel et collectif serait de 4 à 5 jours pour un collectif d'entreprises ou lors d'un conventionnement avec un organisme/organisation relais territorial ou lors d'un conventionnement avec les OPCA, elle serait de 3 à 4 pour une entreprise individuelle.

Cette durée peut couvrir sur une période de 6 mois au maximum.

Une synthèse est rédigée par le consultant à l'issue de l'accompagnement et remise à la direction de l'entreprise, à l'OPCA et à la DIRECCTE concernés.

Sa structure est la suivante :

- **Présentation et demande de l'entreprise (rappel du diagnostic) ;**
- **Déroulement de l'intervention ;**
- **Méthodes et outils mis en place (créés ou adaptés) ;**
- **Calendrier du plan d'action ;**
- **Mode de pilotage de l'accompagnement.**

En plus de cet accompagnement classique, le consultant pourra accompagner l'entreprise relativement à la mise en œuvre de la transmission des savoirs et des compétences au sein de l'entreprise.

Ces actions en faveur de la transmission des savoirs et des compétences porteront notamment sur :

- la construction d'un référentiel métier ;
- la formalisation de fiches de poste ;
- l'identification et la formalisation des compétences clés, objet de la transmission des savoirs et des compétences ;
- l'ingénierie des actions de formation visant la transmission des savoirs et des compétences ;
- les parcours de formation des jeunes et des seniors nécessaires à la transmission des savoirs et des compétences ;

La durée indicative serait de 1 à 2 jours.

4. Engagements et Obligations du consultant

Le consultant devra disposer d'une compétence et d'une expérience en matière de gestion des ressources humaines en entreprise.

Il s'engage :

- à respecter les principes généraux d'intervention, tels que repris par la FICHE 5 « APPUI CONSEIL GESTION DES AGES » visant à mettre en œuvre des actions de diagnostic et d'accompagnement dans le cadre d'une gestion des âges améliorée ;
- à associer l'ensemble des acteurs de l'entreprise (direction, représentants du personnel, encadrement et salariés) aux démarches engagées dans le cadre de sa mission en fonction des responsabilités de chacun. Il est rappelé que le consultant sera soumis aux clauses de confidentialité prévues par l'entreprise ;
- en début d'intervention, à faire connaître ses méthodes d'intervention à l'ensemble des partenaires (entreprise signataire de la convention, représentants du personnel, DIRECCTE, OPCA) et à leur restituer ses analyses sous des formes appropriées à la situation rencontrée ;
- à associer les services de l'Etat (DGEFP – le cas échéant – la DIRECCTE concernée), l'OPCA dont relève l'entreprise à l'exécution de son intervention ;
- à leur transmettre les principaux documents produits au cours de son intervention, (les documents restent confidentiels et ne lient pas le chef d'entreprise et les représentants du personnel) ;
- à leur fournir également toutes informations qu'il juge nécessaires pour permettre d'évaluer l'impact des actions dans le cadre du déploiement du contrat de génération.

En cas de non respect des engagements du présent cahier des charges, constaté par l'entreprise, l'OPCA, la DGEFP et/ou les DIRECCTE, il pourra être décidé :

- de ne pas verser le solde de l'intervention ;
- voire de réclamer le remboursement de l'avance perçue.

En outre, la DIRECCTE Ile-de-France souhaite engager un processus d'appui technique des consultants pour le déploiement de ce nouveau dispositif et de capitalisation des actions dans un objectif de partage des bonnes pratiques d'appui conseil contrat de génération. Cette animation et capitalisation est confiée à l'ARACT Ile-de-France, mobilisée pour son expertise en matière d'ingénierie et de conditions de travail.

Il sera demandé au consultant choisi par l'organisme relais pour réaliser l'appui conseil contrat de génération, de participer à une réunion d'une demi-journée à l'ARACT Ile-de-France, quel que soit le nombre d'entreprises accompagnées. Cet échange, qui interviendra en amont de la prestation appui conseil, vise à appréhender de façon concrète et opérationnelle l'ensemble des enjeux et problématiques soulevés dans les entreprises par la mise en œuvre du Contrat de Génération.

Dans la perspective de capitaliser et de diffuser les bonnes pratiques il sera demandé au consultant de transmettre à l'ARACT Ile de France copie de l'ensemble des livrables *anonymisés* (diagnostics, plan d'action opérationnel, accompagnement).

A partir de ces matériaux une capitalisation sera réalisée à l'échelle de l'Ile-de-France. Les temps d'échanges organisés avec les consultants auront un double objectif : d'une part, apporter un appui technique au réseau, et d'autre part, faciliter l'entraide et la diffusion de bonnes pratiques entre les membres. Le réseau de consultants sera directement associé à ce mode d'intervention (retour d'expérience lors des groupes d'échanges, transfert de méthodologie, co-animation).

Cette participation d'une journée au total, ne fait pas l'objet d'un financement dans le cadre de la prestation Appui conseil Contrat de génération et ne peut s'imputer sur le nombre de jours en entreprise.

Phases de l'intervention	Objectifs visés	Modalités d'animation	Durée
En amont de l'intervention (avant ou après le conventionnement)	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer l'intervention, - Clarifier les éléments du cahier des charges - Echanger sur les principaux éléments de méthode et outils, - Expliciter les attendus en termes de coopération avec l'ARACT Ile de France 	Atelier d'une demi-journée animée par l'ARACT	0,5 jour
En cours d'intervention (au fil de l'eau en fonction des éventuels problèmes rencontrés)	<ul style="list-style-type: none"> - Faciliter la conduite de l'intervention - Appuyer les éventuels besoins de régulation avec l'entreprise, les partenaires - Préparer la remise des livrables 	FAQ sur Extranet dédié Ligne directe d'un référent ARACT	NC
En aval de l'intervention (avant et après la phase accompagnement)	<ul style="list-style-type: none"> - Récupérer et stocker la matière permettant le travail de capitalisation - Enrichir l'analyse des livrables produits lors de l'intervention (diagnostic, plan d'action, feuille de route, accord, outils,...) - Identifier les bonnes pratiques 	Extranet avec zone de stockage des documents Séminaire « REX »	0,5 jour

Les ateliers en amont seront organisés selon un calendrier disponible sur le site Extranet dédié et sur la base d'un atelier tous les 15 jours en phase de démarrage du dispositif. Ils se dérouleront dans les locaux de l'ARACT IdF : 5 place du colonel Fabien, 75 010 Paris.

Plan d'accès : <http://www.aractidf.org/plan-d-acces.html>

Inscription par mail auprès de l'ARACT : a.sancier@aractidf.org

5. Modalités de mise en œuvre du diagnostic et de l'accompagnement

- La demande de diagnostic et d'accompagnement émane de l'entreprise. Elle est transmise à la DIRECCTE dont elle relève ou, à défaut, à l'OPCA de la branche professionnelle à laquelle elle appartient ;
- En cas de traitement de la demande et de conventionnement par la DIRECCTE et après acceptation de celle-ci, l'entreprise s'engage à retenir un consultant respectant le présent cahier des charges ;
- En cas de traitement et de conventionnement par un OPCA, celui-ci s'engage à mettre en concurrence *a minima* trois consultants (ou cabinets de consultants) et à tenir informé les services de l'Etat de la méthode de sélection choisie ainsi que du choix définitif du consultant (ou cabinet de consultant).

Signatures :

date :

Pour l'Entreprise

Pour le consultant