

ANNEXE B : Cahier des charges de la prestation « conseil en ressources humaines »

Le présent cahier des charges définit les conditions dans lesquelles l'Etat confie à un organisme relais le déploiement de la prestation « conseil en RH » dans le cadre de l'instruction N°DGEFP/MADE/2016/66 du 8 mars 2016 relative à la mise en œuvre de la prestation « conseil en ressources humaines » pour les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME).

I. Définition de la prestation attendue

1. Objectifs de la prestation

L'objectif de la prestation est de proposer un accompagnement personnalisé aux TPE-PME pour répondre à leurs besoins en matière de gestion des ressources humaines (RH) et pour les encourager à faire évoluer leurs pratiques et ainsi favoriser la sécurisation des parcours professionnels de leurs salariés.

Les entreprises peuvent mobiliser la prestation pour trouver l'appui et les conseils nécessaires pour structurer et professionnaliser leur fonction RH ou pour organiser une mutualisation de certaines compétences, notamment RH, avec d'autres entreprises. La prestation vise également à induire un changement au sein de l'entreprise se concrétisant par des actions relatives à des aides à la décision pour sa stratégie, son organisation, sa gestion des ressources humaines en faveur de la consolidation de l'emploi. Il s'agit d'outiller les entreprises pour exercer une gestion active des ressources humaines dans la durée.

La prestation de conseil doit permettre :

- prioritairement, de contribuer au développement de l'emploi,
- d'aider l'entreprise à être en capacité de repérer les axes d'amélioration de sa gestion des ressources humaines et ses atouts en lien avec sa stratégie et son développement économique,
- de co-construire des outils et un plan d'actions partagé par les acteurs de l'entreprise (direction-salariés-partenaires sociaux) sur des thématiques spécifiques identifiées avec l'entreprise,
- d'accompagner la mise en œuvre des actions en rendant l'entreprise autonome et en lui permettant l'appropriation des outils mis à sa disposition.

La prestation de conseil est adaptable et modulable en fonction des besoins de l'entreprise et au regard de l'offre de services présente sur le territoire.

2. Entreprises ciblées

Est éligible au dispositif toute entreprise de moins de 300 salariés n'appartenant pas à un groupe de 300 salariés ou plus.

Néanmoins, l'accompagnement s'adresse en priorité aux entreprises qui ne disposent pas de moyens en ingénierie sociale lorsqu'elles n'ont pas de direction ou de service en charge des ressources humaines ou lorsqu'elles ne disposent pas de moyens financiers suffisants.

Il s'agit plus particulièrement de PME de moins de 50 salariés et de TPE de moins de 10 salariés où les questions relatives au recrutement et à la gestion des ressources humaines posent le plus de difficultés.

Le dispositif n'est pas destiné aux auto-entrepreneurs.

3. Contenu de la prestation

L'intervention consiste en un ensemble d'actions qui contribuent à améliorer la qualité des emplois et la politique de RH.

A ce titre, elle ne peut se réduire à une simple mise aux normes règlementaires des entreprises. Elle n'a pas vocation à financer des actions de formation ; l'objectif étant d'impliquer le chef d'entreprise et les salariés dans un plan de développement RH.

L'intervention sera réalisée par un consultant sélectionné par l'organisme relais tenu au respect des principes de déontologie et de fonctionnement décrits en au point V.2 du présent document.

Cette prestation pourra se dérouler sur la base d'une première journée ou demi-journée (à ajuster selon la taille de l'entreprise et la complexité de la problématique rencontrée) consacrée à un court diagnostic individuel et personnalisé de l'entreprise pour recueillir ses besoins (diagnostic-action).

Le consultant s'attache à identifier la problématique RH à travers les problèmes évoqués par l'entreprise (organisation de l'entreprise, management, montées en compétences des collaborateurs, recrutement...) et les leviers d'action en vue de la préparation du plan d'action ou de la co-construction de solutions.

Sur la base de ce diagnostic, le consultant construira l'accompagnement sur les dimensions ci-dessous.

○ Intégration des ressources humaines dans la stratégie globale de l'entreprise :

- identification et levée des freins à la décision d'embauche/ évaluation des « risques » RH ;
- identification du potentiel de création d'emploi et de pérennisation des contrats de travail ;
- appui au processus de recrutement (définition des profils de poste, coût du recrutement, conduite de l'entretien de recrutement, identification des candidats et diversification des critères de recrutement (ex. seniors), construction de parcours pour faciliter les recrutements (ex. préparation opérationnelle à l'emploi);
- conditions d'intégration des nouveaux arrivants ;
- autodiagnostic de la situation de l'entreprise en matière de GPEC ;
- élaboration d'un plan de développement des compétences des salariés et construction de parcours professionnels pour les salariés (évolution, fidélisation, attractivité) ;
- processus d'élaboration du plan de formation et recherche d'optimisation du plan ;
- gestion des âges et transmission des compétences ;
- rôle que peut tenir chaque acteur de l'entreprise dans la mise en œuvre d'un plan de gestion active des ressources humaines et élaboration d'une stratégie RH.

○ Professionalisation de la fonction RH :

- professionnalisation du dirigeant en matière RH et en management ;
- mise en place de tiers employeur dans le cadre d'un collectif d'entreprises (par exemple groupements d'employeur) ;
- sensibilisation/formation aux relations sociales, notamment lors de passage des seuils sociaux.

4. Modalités d'intervention

a. Diagnostic court et plan d'action

Une première journée ou demi-journée, qui sera ajustée selon la taille de l'entreprise et la complexité de la problématique rencontrée, sera consacrée à un court diagnostic individuel et personnalisé de l'entreprise pour recueillir ses besoins.

Le consultant s'attachera à identifier la problématique RH à travers les problèmes exprimés par l'entreprise (difficulté à recruter et à identifier les besoins de compétences, turn-over, tensions au sein des équipes par

exemple), ainsi que les leviers d'action en vue de la préparation du plan d'action et de la co-construction de solutions.

L'objectif est de proposer à l'entreprise un plan d'actions opérationnel et immédiatement mobilisable, en lien avec tous les acteurs de l'entreprise (direction-salariés), répondant aux problématiques RH identifiées comme prioritaires et identifiées dans le cahier des charges de la prestation.

Dans le cadre de cette intervention, le consultant devra disposer d'une bonne connaissance des dispositifs d'aides publiques.

b. L'accompagnement de l'entreprise peut être individuel ou collectif.

▪ Principes

Le nombre de jours de conseil est fixé par l'organisme relais en lien avec l'entreprise sur proposition du consultant en fonction de la taille de l'entreprise, de la complexité de son organisation, des métiers et de ses enjeux spécifiques.

L'accompagnement peut concerner un ou plusieurs salariés de l'entreprise occupant une fonction de direction, ou, à défaut, de responsabilité et de décision dans les champs couverts par les différents volets du dispositif (organisation et management, gestion des ressources humaines, analyse et anticipation des besoins en emplois et en compétences). Lorsque l'entreprise comporte moins de 50 salariés, l'accompagnement peut concerner le chef d'entreprise même s'il n'est pas salarié.

Pour améliorer l'efficacité de l'intervention des consultants et favoriser l'appropriation des outils et méthodes transférées, la démarche suppose que le salarié ou les salariés concernés par l'accompagnement s'engagent à participer à l'intégralité des séquences intra et inter-entreprises.

Au vu de l'enveloppe budgétaire et de problématiques communes qui peuvent être rencontrées sur le territoire, une approche collective inter-entreprises est privilégiée afin de mutualiser des moyens mais également contribuer, le cas échéant, à la structuration d'un réseau, d'un secteur ou d'une filière.

Les approches participatives dans les entreprises seront également privilégiées pour prendre en compte les impacts de la démarche d'accompagnement sur les conditions de réalisation du travail sur les salariés. Les salariés et les représentants du personnel lorsqu'ils existent seront associés à la démarche par le consultant. Cette démarche constitue un levier pour mieux les associer à la vie de l'entreprise et contribuer à faire progresser le dialogue social.

Des accompagnements individuels et collectifs sont modulables en fonction de la problématique rencontrée. Ainsi, un accompagnement collectif peut nécessiter ensuite une prestation individuelle personnalisée pour la mise en œuvre des actions par exemple.

Dans le cas d'un accompagnement collectif, il s'agit d'accompagner plusieurs entreprises issues d'une même filière, d'un même territoire ou partageant des problématiques similaires (constitution de filières, besoins de mutualisation des RH ou de compétences, nécessité d'une meilleure visibilité et coordination des entreprises pour accéder à de nouveaux marchés...).

L'accompagnement de type collectif ne peut démarrer que lorsqu'un groupe d'au moins quatre entreprises est réuni dans la même région. L'effectif du groupe ne doit pas dépasser une douzaine de participants afin de faciliter la production et la dynamique de groupe.

▪ Méthodologie d'action collective

Les actions collectives ne sont pas l'agrégation d'accompagnement individuels. Elles répondent à des critères synthétisés dans le guide du réseau Anact-Aract « Initier et conduire une action collective » (*) :

- Un groupe d'entreprises partageant une problématique commune,
- Un « porteur » de projets (animateur, fédérateur, coordinateur),
- Une alternance de phases collectives (acquisition de connaissances et méthodes) et individuelles (action en entreprise),
- Un comité de pilotage (partage des objectifs, de la méthode, mobilisation des acteurs et partenaires),
- ...

L'Aract Bretagne sera en appui méthodologique des pilotes d'action collective.

(*) Guide consultable sur le site de l'Aract : www.bretagne.aract.fr

II. Participation financière de l'Etat

Le coût de la prestation d'aide au conseil RH est pris en charge à hauteur de 50% maximum par l'Etat. La participation de l'Etat est plafonnée à 15 000€ Hors Taxe par projet, quelque soit le nombre d'entreprises accompagnées.

Le coût journée de la prestation ne pourra être supérieur à 1 000€ HT.

Les coûts éligibles sont les coûts relatifs aux services de conseil fournis par un prestataire extérieur à l'entreprise. Sont exclus de la prise en charge : les salaires des salariés en formation, les frais de déplacement, les frais d'hébergement... conformément au règlement d'exemption communautaire en vigueur¹. Les coûts internes sont à la charge de l'entreprise.

Une partie du coût de la prestation pourra rester à la charge de l'entreprise ou du collectif d'entreprises selon les modalités ci-dessous.

En effet, une participation même modeste au financement par l'entreprise bénéficiaire permet de s'assurer de sa participation et de son intérêt.

III. Caractéristiques du consultant externe en conseil RH

Le consultant devra avoir acquis une expérience en matière de conseil et de gestion des ressources humaines en entreprise.

Il devra également disposer de connaissances en matière de droit du travail, de formation professionnelle et des aides à l'emploi. Il devra en outre avoir une bonne connaissance du territoire, de l'environnement institutionnel et des secteurs d'activités de la région.

Le consultant s'engage à respecter une posture de neutralité et de confidentialité à l'égard de l'entreprise et des salariés.

Le consultant doit également satisfaire aux conditions suivantes :

- avoir une durée d'existence d'au moins 3 ans;

¹ Régime cadre exempté de notification N° SA.40453 relatif aux aides en faveur des PME pour la période 2014-2020 et règlement général d'exemption n° 651/2014 de la Commission européenne du 17 juin 2014

- ne pas sous-traiter la prestation à un organisme tiers ; il peut toutefois co-concevoir et co-animer avec un autre consultant, dès lors qu'il ne réunirait pas toutes les compétences techniques nécessaires,
- recourir à des intervenants ayant une expérience d'au moins 2 ans dans le conseil ou l'accompagnement des petites entreprises ;
- être en mesure sur le plan humain et matériel d'organiser et de mener un appui individuel et collectif d'entreprises ;
- disposer de moyens effectifs (partenaires, réseaux, ...) pour pouvoir agir sur le territoire régional;

De plus, le consultant ne doit pas être :

- un sous-traitant d'un autre consultant pour conduire la prestation conseil en RH,
- une association recevant des subventions publiques.

Le consultant s'engage à faire connaître ses méthodes d'intervention à l'ensemble des partenaires. Il s'engage également à participer aux réunions d'échange organisées par la DIRECCTE pour présenter les politiques d'emploi portées par l'Etat et les conditions de mise en œuvre de la prestation d'une part et afin d'assurer un suivi qualitatif du dispositif global d'autre part.

IV. Obligations de l'organisme relais

Respecter le cadre de mise en œuvre de la prestation rappelé aux points I et II du présent cahier des charges

1. Conditions de recours au consultant

L'organisme relais ne peut délivrer lui-même la prestation, il a l'obligation de recourir à un consultant externe.

Choix des consultants externes par l'organisme relais :

- l'organisme relais choisira des consultants respectant les conditions du III. Dans le cas d'un recours à un l'appel d'offres l'organisme relais s'engage à en communiquer les modalités dès sa publication afin que la Direccte puisse relayer l'information sur son site internet et ainsi informer les consultants en conseil RH.
- La liste des consultants externes sélectionnés par l'organisme relais et leurs coordonnées devront être communiquées à la DIRECCTE.
- Le consultant externe en conseil RH sélectionné par l'organisme relais devra accepter de signer ce présent cahier des charges et notamment son point V relatif aux obligations du consultant.

2. Suivi, évaluation, capitalisation

- **dans le cadre du suivi de la convention** : l'organisme relais organisera deux comités techniques de suivi avec la DIRECCTE, le premier à mi-parcours soit dans les 6 premiers mois de la convention et le second en fin de convention. Des documents de synthèse, quantitatifs et qualitatifs, des actions en cours ou réalisées seront transmis à la DIRECCTE a des fins de préparation.
- **Dans le cadre de l'évaluation de la convention** : l'organisme relais remettra à la DIRECCTE en fin de convention un bilan et un compte rendu d'exécution collectif et par entreprise bénéficiaire de la prestation.
- **dans le cadre de la démarche régionale** :
L'organisme relais s'engage à participer aux comités de pilotage régional associant les différents partenaires du plan TPE/PME. Ils seront mis en place sous l'autorité de la DIRECCTE.

Une évaluation de l'aide au conseil RH sera réalisée sous l'autorité de la DIRECCTE afin de mesurer le taux de satisfaction des entreprises et la qualité d'intervention des consultants.

3. Communication

L'organisme relais devra informer par écrit l'entreprise ou le collectif d'entreprise bénéficiaire de la prestation conseil en RH, que cette prestation est financée à x% par l'Etat.

De la même manière, toute publication présentant cette prestation devra indiquer le cofinancement de l'Etat.

V. Conditions d'intervention du consultant en entreprise

1. Liées au consultant

Le consultant s'engage à :

- Respecter le cadre de mise en œuvre de la prestation rappelé aux points I et II du présent cahier des charges
- Respecter le point III relatif aux caractéristiques du consultant externe en RH.
- Respecter la charte d'engagement du point V.2.

2. « Charte d'engagement » : principes et déontologie d'intervention du consultant dans le cadre de la prestation conseil en RH

La prestation conseil en RH est réalisée par un consultant dont l'intervention est financée pour partie par l'Etat qui souhaite garantir une qualité de prestation et une approche globale des sujets RH.

Le consultant s'engage à respecter les principes généraux d'intervention suivants :

1. L'intervention devra s'appuyer sur la prise en compte du travail réel, du contexte de l'entreprise et du vécu des acteurs de l'entreprise.
2. Le consultant s'engage à développer une approche intégrée des différents enjeux de l'entreprise concernant son développement économique, l'emploi, l'organisation du travail et les conditions de travail en fonction des besoins et de la taille des entreprises;
3. Le consultant ne doit pas avoir pour objectif de se servir de la prestation pour vendre des prestations de formation aux entreprises.
4. Le consultant s'engage à développer une démarche associant 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 et dans le respect des clauses de confidentialité prévues par l'entreprise. La démarche devra reposer sur un principe de développement de la participation des salariés et un principe de concertation avec les instances représentatives du personnel.
5. Le consultant s'engage à adopter une posture d'aide « à faire » par les acteurs de l'entreprise en transférant des outils, des méthodes, des connaissances afin que l'entreprise garde la maîtrise de son projet.
6. Le consultant remet une proposition écrite à la direction de l'entreprise en tenant compte de sa demande et des attentes des salariés ou de leurs représentants.
7. L'intervention ne doit pas se résumer à une étude de faisabilité ou à un diagnostic mais doit permettre l'apport de solutions immédiates et opérationnelles, la construction de solutions concrètes et d'un plan d'actions adapté aux besoins de l'entreprise et à sa taille.
8. L'intervention ne pourra pas consister en un accompagnement à la mise aux normes, mise en conformité réglementaire ou action de formation.

9. Le consultant s'engage à faire connaître ses méthodes d'intervention à l'ensemble des partenaires.
10. Le consultant s'engage à participer aux réunions organisées par ces organismes afin de :
 - favoriser les échanges et les transferts d'expériences dans le respect de la confidentialité ;
 - capitaliser des éléments de méthode et alimenter des démarches d'information auprès des acteurs du secteur et du territoire ;
 - contribuer à améliorer la qualité de l'offre d'intervention
11. Il s'engage également à participer aux réunions d'échange organisées par la DIRECCTE pour présenter les politiques d'emploi portées par l'Etat et les conditions de mise en œuvre de la prestation d'une part et afin d'assurer un suivi qualitatif du dispositif global d'autre part.
12. Le consultant s'engage à communiquer en fin de prestation les éléments nécessaires à l'organisme relais pour son travail d'évaluation collective.
13. Le consultant rédigera une synthèse de son diagnostic et un plan d'action correspondant à son intervention. Il communiquera ces documents en fin de prestation à l'organisme relais et à l'entreprise.
14. Le consultant s'engage à orienter l'entreprise vers d'autres dispositifs d'accompagnement lorsque ses préoccupations sortent des thématiques du conseil en RH.
15. Le consultant s'engage à associer le chef d'entreprise au bilan et compte-rendu d'exécution par un entretien. Il veillera à ce qu'il rédige l'appréciation qualitative du dispositif.

Ce cadre commun de travail, fondé sur ces engagements, permettra d'alimenter un processus global de suivi et de capitalisation des enseignements du dispositif d'aide au conseil en ressources humaines destiné aux TPE et aux PME.

L'animation du processus de suivi et de capitalisation des résultats produits sera réalisée par la DIRECCTE et l'ARACT Bretagne.

Je soussigné, (nom, qualité), représentant de -----, engage ma structure à respecter ce cahier des charges dans la mise en œuvre de la prestation « conseil en ressources humaines »

Fait le

A

Signature et cachet de l'organisme relais

Je soussigné, (nom, qualité), représentant de -----, engage ma structure à respecter ce cahier des charges dans la mise en œuvre de la prestation « conseil en ressources humaines »

Fait le

A

Signature et cachet du prestataire :