



Cahier des charges en vue de la réalisation d'une mission d'appui à l'amélioration de l'organisation d'OETH

1. Présentation du commanditaire

Agrée en 1991 par le Ministère du travail, l'accord OETH est le premier accord relatif à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés du secteur sanitaire, social et médico-social privé non lucratif. En signant l'accord OETH, la Croix-Rouge française, la Fehap, Nexem et les organisations syndicales CFDT, CFTC, CFE-CGC, CGT et FO ont décidé de mutualiser leurs ressources afin de développer et de conduire une politique active en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés. Un moyen pour le secteur d'affirmer son attachement à l'application du principe d'égalité des chances, que ce soit en matière d'accès à l'emploi, de formation professionnelle, de maintien en emploi ou de prévention du handicap.

Avec environ 4 300 associations-employeur couvertes par l'accord, représentant 16 000 établissements et 600 000 salariés, le secteur se caractérise par une grande diversité. Les activités sont variées (activités sanitaires, EHPAD, établissements et services accueillant des personnes en situation de handicap, des enfants ou adultes en difficulté sociale), les entreprises sont de taille inégale (une centaine de très grosses association – Croix-Rouge Française, APF, Groupe hospitalier des Diaconesses, Fondation Partage et Vie... - une myriade d'associations de moins de 50 salariés), réparties sur tout le territoire national (Métropole, Corse et DOM).

L'Accord agréé OETH prévoit que les fonds dus par les employeurs du secteur au titre de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés sont versés à un organisme spécifique, et gérés au plus près des besoins du secteur. L'association OETH, gérée paritairement par les signataires de l'accord, a été créée à cette fin.

Les adhérents soumis à la déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés emploient environ 24 000 salariés en situation de handicap. Le taux d'emploi direct est ainsi de 5,51% en 2017, contre 3,8% tous secteurs confondus.

Aux fins de favoriser la sécurisation des parcours professionnels des travailleurs handicapés, conformément aux principes de l'Accord, OETH élabore et met en œuvre un ensemble de dispositifs pour soutenir les employeurs dans leur volonté de développer et de pérenniser l'emploi des travailleurs handicapés et de prévenir le handicap. Ces dispositifs d'aides financières sont ajustés aux étapes d'un parcours professionnel : « intégration », « maintien au poste », « reconversion professionnelle ». Ils visent également à accompagner la structuration d'une politique « handicap et emploi » dans les associations adhérentes.

En 2018, l'association OETH a reçu près de 7,5 millions d'euros de contributions. Elle a établi près de 12 000 contacts et a financé plus de 3 000 aides. Son équipe de 17 personnes comprend notamment :

- Une équipe de 4 conseillères territoriales en charge du suivi et de l'accompagnement des établissements et des partenariats régionaux

- Un pôle clients de 5 salariés composé de 3 chargées de dossier qui assurent l'instruction des demandes d'aides financières et, en plus des conseillères, la permanence d'accueil et d'information téléphonique, d'un chargé de dossiers en charge des paiements et d'une coordinatrice ;
- Une équipe métier transverse composé d'un conseiller en politique handicap, d'une responsable des projets (développement-innovation) et d'une chargée de projets, en charge notamment des projets qualité ;
- Une responsable de la communication ;
- Des fonctions support : une comptable, une assistante de direction (+appui à la fonction RH), une standardiste et un Directeur général

2. Le contexte de l'enquête

La loi du 5 septembre 2018 rénove l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. Parmi d'autres évolutions, elle limite notamment à 3 ans, reconductibles une fois, la durée des accords de branche agréés. En l'état, l'accord agréé OETH et son association porteuse pourraient donc cesser d'exister sous cette forme fin 2023 ou fin 2026. Plus largement, le gouvernement a entrepris une concertation pour faire évoluer l'offre de service en matière d'insertion et de maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés dans le sens d'une plus grande cohérence et lisibilité.

Dans ce contexte, la question du modèle économique d'OETH est posée et génère des incertitudes :

- D'une part, la loi du 5 septembre 2018 n'a pas remis en cause le mode de financement des actions d'intégration et de maintien en emploi des travailleurs handicapés. L'augmentation progressive du taux d'emploi produit mécaniquement un tarissement des ressources des collecteurs, et notamment d'OETH. Avec un taux d'emploi de 5,51% en 2017, OETH a vu ses ressources diminuer de près de 4 millions d'euros en 8 ans. Cette perspective de diminution des ressources questionne sur le dimensionnement de l'organisation ;
- D'autre part, la loi du 5 septembre 2018 génère plusieurs évolutions a priori favorables pour le montant des contributions : en particulier, la DOETH unique au niveau du SIREN devrait faire augmenter sensiblement l'effectif d'assujettissement pour le secteur associatif et donc vraisemblablement les contributions. Il est cependant difficile d'en estimer l'impact.

L'année 2019 est donc capitale pour la dynamique sectorielle sur la question du handicap au travail. Quelle que soit la modalité qu'elle prendra, la pérennisation du modèle OETH (une réponse sectorielle et partenariale dans un cadre de dialogue social de proximité) aux problématiques du handicap est l'objectif affirmé du Conseil d'administration d'OETH. La renégociation de l'accord handicap pour la période 2021-2023 démarrera à la fin du printemps pour se conclure un an plus tard. Dans ce contexte, l'accord OETH doit se transformer, adapter son modèle et continuer à démontrer la pertinence de sa réponse.

Un nouveau Directeur général est arrivé en septembre 2018. Il a consacré les deux premiers mois de sa prise de fonction à la réalisation d'un état des lieux précis qui a été présenté lors du conseil d'administration du 5 décembre 2018. A la suite, de cet état des lieux, 5 axes prioritaires ont été définis par le Conseil pour OETH en 2019 et 2020 :

1. Développer sa notoriété et sa visibilité auprès de ses adhérents et partenaires à travers une politique de communication intensifiée, digitalisée et ciblée, s'appuyant sur une base de contacts qualifiée
2. Formaliser son offre de service en améliorant la communication sur les aides, en structurant et développant l'activité de conseil en direction des établissements, en permettant à un nombre grandissant d'adhérents de bénéficier de sensibilisation et de conseil grâce à des services en partie digitalisés;
3. Renforcer la dimension innovante de ses interventions en s'appuyant sur la richesse des partenariats sectoriels ;
4. S'attacher au haut niveau de qualité de service rendu aux adhérents et à leur satisfaction ;

5. Faire les efforts nécessaires pour mieux percevoir les contributions qui lui sont dues.

Dans la perspective du prochain accord, OETH se doit d'optimiser son fonctionnement et son organisation afin de répondre aux défis qui lui sont posés, avec un modèle économique adéquat.

C'est dans ce contexte qu'intervient la mission d'appui

3. Objectifs de la consultation et de la mission

Par cette consultation, l'association OETH souhaite sélectionner le prestataire qui l'appuiera dans le repérage des besoins d'ajustement de son organisation au vu de ses nouvelles orientations stratégiques. En tenant bien compte des spécificités de l'organisation (finalités, missions, modalités d'adhésion, modèle économique, gouvernance) et de sa taille (2 millions d'euros de budget de fonctionnement), le prestataire aidera l'association OETH à :

- Etudier et porter une appréciation sur les principales composantes de son activité (collecte des contributions, financement d'aides, conception et délivrance de conseils et de services, communication, finances/gestion, gestion des ressources humaines, pilotage) afin de repérer les améliorations possibles en matière de qualité de service et d'efficacité. Une priorisation des composantes à étudier pourra être faite en fonction du niveau de risque identifié ;
- Evaluer la bonne adaptation de l'infrastructure et des systèmes d'information aux besoins liés à l'évolution de l'activité et des solutions technologiques ;
- Evaluer les marches à franchir et leur coût afin de permettre à OETH de digitaliser progressivement ses services et son activité ;
- Définir un ou plusieurs scénarii réalistes d'évolution ou d'ajustement de l'organisation pour les 2 prochaines années.

Ces scénarii devront intégrer les incertitudes liées aux ressources et au modèle économique d'OETH décrites plus haut.

4. Approche envisagée

OETH laisse une large marge aux sociétés sollicitées pour faire les propositions méthodologiques qui leur paraîtront adaptées au vu des besoins exprimés. Elles veilleront également à dimensionner l'enquête en tenant compte de l'envergure du commanditaire et de ses obligations budgétaires qui encadrent le niveau de ses dépenses structurelles.

Les livrables attendus sont :

- Un diagnostic des forces/faiblesses de l'organisation au regard des enjeux et des axes stratégiques définis ;
- Un ou plusieurs scénarii d'évolution sur les principales fonctions de l'organisation, réalistes et chiffrés.

5. Suivi et planning

Le prestataire retenu aura pour interlocuteur référent au sein d'OETH le Directeur général.

Un comité paritaire de pilotage de la mission, composé d'administrateurs et du directeur général d'OETH, se réunira deux fois, au démarrage de l'étude et au moment de ses résultats. Les candidats peuvent être force de proposition dans les modalités d'intervention et de suivi afin de permettre aux salariés d'OETH d'être acteurs du changement engagé.

Calendrier prévisionnel :

- Date limite de retour des propositions par mail : 20 mars 2019 à 18h
- Auditions éventuelles dans la semaine du 25 au 29 mars

- Choix du prestataire le 2 avril 2019
- Lancement de la mission fin-avril ou début mai

6. Critères de sélection du prestataire

La sélection du prestataire se fera prioritairement sur les critères suivants :

- La capacité d'écoute et d'adaptation au client et à ses besoins/contraintes ;
- La capacité à concevoir une intervention sur mesure et à travailler en co-construction ;
- La simplicité des propositions formulées ;
- L'expertise en accompagnement du changement dans toutes les activités décrites ;
- La connaissance des problématiques métier, l'expérience auprès d'organisations comparables ;
- Les moyens humains mis à disposition. L'équipe projet devra être présentée et le rôle de chacun clairement précisé.
- Le coût de la prestation, qui devra être détaillé par phase.

Contact : pour toute question, vous pouvez contacter :

Pierre-Marie Lasbleis au 01 40 60 58 58 – pierre-marie.lasbleis@oeth.org