

## FICHE N° 4

### LE DIALOGUE DE GESTION

Le nouveau cadre d'intervention des entreprises adaptées appelle à renouveler et approfondir les relations entre les services de l'Etat tant au niveau régional que départemental. Il s'agit d'établir des liens plus étroits entre l'analyse des pratiques, les résultats de l'entreprise adaptée et la détermination des moyens à allouer.

La mise en place du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) rend nécessaire un dialogue régulier selon des modalités définies au niveau régional et adaptées aux situations locales pour accompagner sur toute la durée du contrat, le déploiement par l'entreprise adaptée de son projet économique et social en faveur de la réalisation du projet professionnel poursuivi par chaque travailleur handicapé.

L'emploi proposé par l'entreprise adaptée à chaque travailleur en situation de handicap doit s'inscrire dans le cadre d'un parcours individualisé d'accompagnement cohérent avec son projet professionnel visant à lui permettre, selon ses besoins : d'acquérir une expérience professionnelle, d'accéder à une formation qualifiante, de trouver ou de retrouver un emploi. L'accès à emploi durable dans l'entreprise adaptée comme la transition professionnelle vers les autres employeurs publics ou privés constituent une des réponses à l'enjeu central d'une société du travail pour tous.

Un échange régulier sur l'état d'avancement des actions prévues doit permettre d'accompagner chaque entreprise adaptée. En effet des objectifs opérationnels sont systématiquement négociés sur le fondement du projet économique et social territorialisé en lien avec les moyens mobilisés et les indicateurs qui permettent d'apprécier la réalité des résultats obtenus.

Le dialogue de gestion permettra d'anticiper les éventuelles difficultés de l'entreprise à atteindre les objectifs opérationnels mais aussi d'identifier et de mettre en œuvre le plus en amont possible les solutions envisageables, sans attendre la fin du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens.

#### **I. Le dialogue de gestion, une pratique qui doit s'adapter aux différentes étapes de la vie du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens et à la durée de ce contrat.**

Le conventionnement pluriannuel est préconisé pour toutes les entreprises adaptées, sa durée maximale est de 5 ans et s'inscrit dans l'année civile du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre (cf. fiche n° 2).

Le dialogue de gestion est organisé et réalisé par la Direccte entre le 4<sup>e</sup> trimestre de l'année N et le 1<sup>er</sup> trimestre de l'année N+1 sous une forme qui tient compte des contraintes d'organisation des services, de la situation de l'entreprise et des temps d'échanges qui ont pu intervenir en cours d'année.

Il associe à minima la Direccte (niveau régional et/ou départemental), le représentant légal des établissements concernés et le cas échéant le ou les représentants des opérateurs du service public de l'emploi. Dans le cas d'une section d'entreprise adaptée annexée à un établissement ou service d'aide par le travail (ESAT), l'agence régionale de santé pourra être associée.

Entre les bornes de début et de fin du contrat le dialogue de gestion est qualifié d' « allégé ». Lorsque le contrat doit être conclu pour une nouvelle période, qu'il s'agisse d'une entreprise nouvellement créée ou d'une entreprise arrivant au terme de contrat, le dialogue de gestion

est qualifié d' « approfondi ». Dans tous les cas de figure, le dialogue de gestion constitue un temps d'échange avec l'entreprise adaptée sur ses projets (d'investissements, de développement ou d'organisation RH), enjeux et difficultés. Il prend la forme d'un entretien d'une durée adaptée pour dégager les perspectives de la structure.

Il est toujours contextualisé afin de permettre une analyse tenant compte de l'environnement externe (situation économique du territoire, situation de l'emploi<sup>1</sup>) et interne (caractéristique des personnes employées et accompagnées, secteur d'activité, outils mobilisés, gouvernance de l'entreprise adaptée par exemple).

Cette analyse porte en priorité sur les quatre grands axes opérationnels de l'engagement de l'entreprise adaptée :

- L'accueil et l'intégration en milieu de travail des publics ;
- Les actions et les moyens de l'accompagnement socio-professionnel ;
- Les actions de formation ;
- Les situations à la sortie des parcours

Il s'agit d'une analyse du projet économique et social de l'entreprise adaptée au regard des personnes sans emploi ou en risque de perte d'emploi accueillies, des modalités d'accompagnement socio-professionnel à la réalisation du projet professionnel et des résultats en termes d'accès et de maintien dans l'emploi.

### **1.1. Le dialogue de gestion allégé**

Le dialogue de gestion allégé, à partir de l'exploitation du bilan annuel d'activité transmis par l'entreprise adaptée au préfet de région (Direccte), doit permettre d'évaluer les résultats de l'entreprise adaptée sur les axes publics, accompagnement socio-professionnel, formation et sorties pour adapter les objectifs opérationnels de l'entreprise.

Cette adaptation des objectifs opérationnels implique aussi celle des moyens alloués en tenant compte des indicateurs notamment issus du bilan annuel d'activité ainsi que de la viabilité du projet économique et social présenté par l'entreprise adaptée. Par conséquent, le préfet (Direccte) peut, au regard de l'évaluation des résultats, proposer d'augmenter ou de réduire l'enveloppe financière accordée à l'entreprise adaptée. Le dialogue de gestion permet également d'anticiper des difficultés ou de proposer des mesures d'accompagnement d'un projet par exemple de diversification ou de partenariat avec des branches professionnelles (Cf. fiche n°6 relative au fonds d'accompagnement ainsi que les autres dispositifs régionaux de l'Etat ou des collectivités territoriales).

### **1.2. Le dialogue de gestion approfondi**

Il consiste à mener une analyse complète des bilans annuels d'activité rendus par l'entreprise sur la durée du contrat afin d'établir un bilan d'exécution du contrat arrivant à échéance et du projet économique et social de l'entreprise.

Le dialogue de gestion approfondi comprend trois axes :

- Un état des lieux de l'entreprise : gouvernance, organisation et conditions de travail, analyse financière, perspectives économiques notamment des activités supports des emplois proposés, stratégie de développement et partenariats avec les entreprises du territoire et au-delà ;
- Un bilan du projet économique et social : une analyse de la performance en mettant en regard les objectifs négociés et les résultats effectivement obtenus au terme du contrat à partir notamment des bilans annuels d'activité, sur les axes profils des

---

<sup>1</sup> Créations ou destructions d'emplois, variation du nombre de demandeurs d'emploi handicapés

personnes, actions d'accompagnement socio-professionnel, actions de formation et résultats de sorties en termes d'accès à l'emploi ;

- Une analyse de la cohérence du projet économique et social avec les orientations stratégiques régionales pour l'inclusion et la capacité de l'entreprise à s'inscrire dans cette dynamique. Il s'agit également d'apprécier la soutenabilité des propositions et demandes de l'entreprise sur les 3 à 5 prochaines années en matière d'investissement, de partenariat économique et au regard des besoins d'emploi et de formation des travailleurs handicapés sur le territoire.

La finalité reste de disposer d'une part, d'une consolidation de la situation de l'entreprise adaptée et de sa contribution au développement dans le territoire de l'emploi des travailleurs handicapés et d'autre part d'évaluer la pertinence d'un nouveau conventionnement, déterminer la durée du nouveau contrat et l'enveloppe financière susceptible d'être allouée.

## **II. Le bilan d'activité annuel et l'annexe opérationnelle des objectifs négociés, supports du dialogue de gestion contextualisé**

Le bilan annuel d'activité est un document élaboré par l'entreprise adaptée sous sa responsabilité. Il est remis chaque année à la Direccte pour le compte du préfet de région. Il est remis au 10<sup>e</sup> mois quelle que soit la durée de la convention. Son contenu est fixé par l'article R. 5213-67 du code du travail.

Ce bilan précise pour les salariés employés les actions mises en œuvre et leurs résultats obtenus au regard du projet professionnel de ces salariés. Ce document présente les réalisations en termes de suivi, d'accompagnement et d'encadrement ainsi que les moyens affectés à la réalisation de ces actions.

Il précise les réalisations menées en termes d'accompagnement individualisé, notamment en matière de formation et d'encadrement destinées à favoriser le projet professionnel, ainsi que les résultats constatés en matière d'accès et de maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

**Ainsi le dialogue de gestion n'est pas uniquement focalisé sur les résultats de sorties mais également sur les entrées dans un parcours au sein de l'entreprise.** Le bilan reprend l'architecture de l'annexe opérationnelle en 4 axes : accueil et intégration en milieu de travail, accompagnement professionnel, formation – développement de compétences, sorties en emploi réparties entre les sorties en emploi, sorties en emploi de transition, sorties en formation et autres sorties (cf. référentiel de qualification des situations à la sortie).

La rubrique « résultats de sorties » pour les entreprises adaptées qui ne conduisent aucune expérimentation, ne fait l'objet d'aucun objectif chiffré individualisé (EA par EA)<sup>2</sup>. Toutefois, toutes les sorties de travailleurs handicapés font l'objet d'une qualification et doivent permettre d'apprécier dans quelle mesure le projet économique et social de l'entreprise produit des effets en termes de retour, d'accès à l'emploi ou de maintien dans l'emploi des personnes accueillies.

Cette analyse, notamment des sorties, peut être complétée par une comparaison avec les résultats obtenus par l'ensemble des dispositifs des politiques de l'emploi financés sur le territoire qui accueillent des travailleurs handicapés, tels que l'insertion par l'activité économique, les parcours emploi compétences, les groupements d'employeur pour l'insertion et la qualification (GEIQ).

Enfin les salariés sans solution à l'issue du parcours dans l'entreprise adaptée et que l'on retrouve dans la catégorie « autres sorties » font partie intégrante de l'analyse du bilan.

---

<sup>2</sup> Mais un objectif national vise à passer de 1% en 2019 à 2,5% en 2022 (cf. fiche 2)

L'analyse de ces situations constitue une opportunité d'associer les opérateurs du service public de l'emploi à l'identification de solutions susceptibles de mieux anticiper les fins de parcours.