



De quoi parle-t-on ?

Se référer également à la Partie 2 – « Présentation de la démarche qualité CEDRE »

L'accompagnement socioprofessionnel présenté dans le cadre de la démarche qualité CEDRE se traduit par la mise en œuvre de **parcours d'insertion par objectifs** reposant sur la **contractualisation** orale ou écrite d'**engagement(s) réciproque(s)** noué(s) entre la personne et la structure.

Quels sont les principes fondateurs de la démarche ?

Le parcours socioprofessionnel ?

Un parcours basé sur la pédagogie du projet

Il est difficile de se mettre en route si l'on ne sait pas où l'on va. Une fois l'urgence dépassée, urgence qui empêche souvent de se projeter dans l'avenir, **la construction pas à pas d'un projet professionnel permettra cette remise en route.**

Dans cette démarche de projet, non seulement la sphère professionnelle doit être prise en compte, mais aussi la sphère sociale et familiale. Le projet professionnel est un projet de vie.

Le parcours socioprofessionnel de la personne peut s'apparenter, en reprenant le concept de Le Boterf¹, à une « navigation professionnelle » où :

◆ **Le cap (ce vers quoi on veut aller)** illustre bien la notion de **projet** de (vie personnelle ou professionnelle).

Il s'agit là de construire avec la personne son projet au regard de ses aspirations, ses souhaits, ses motivations, ses potentialités, ses expériences...

◆ **La carte des « possibles » (les différents itinéraires possibles et ceux choisis)** représente les **moyens**, les actions, les ressources pouvant contribuer à atteindre le projet (l'offre d'insertion interne et externe).

La carte permet de préparer sa route et de la suivre, ou de s'orienter en cas de contraintes imprévues afin de poursuivre le cap par d'autres chemins.

Il s'agit là de dresser les cheminements possibles et de choisir un ou plusieurs itinéraires et ses **objectifs de terrain (ports, escales).**

◆ **La durée du trajet** serait ici associée à la notion **d'échéances** que l'on se donne tout au long du parcours.

Donner des durées pour les entretiens, les réunions, les actions, permet à la fois à la structure de contrôler l'activité, mais cela planifie surtout le temps. Ces durées peuvent être corrigées en fonction de l'évolution de l'activité.

Le travail par objectif et par échéance aide la personne à se projeter dans un avenir proche.

La mise en œuvre des engagements réciproques reprend l'ensemble des principes présentés ci-dessus. Par étapes successives, le parcours socioprofessionnel sera co-construit avec la personne et se traduira par une succession d'engagements réciproques (« les escales », « les ports »).

¹ « De la compétence à la navigation professionnelle » - Le Boterf - Les Editions d'organisation

Un engagement réciproque, c'est quoi ?



Une formalisation de l'itinéraire choisi avec la personne

L'engagement réciproque est un accord écrit ou verbal entre la personne et la structure qui porte à minima sur les éléments suivants (cf. fiche outil n°9) :

- Le **projet** de la personne, sa demande (« le cap »)
- les **objectifs** visés (« les escales »)
- les **actions**, les moyens à mobiliser de part et d'autre pour y parvenir (« l'itinéraire choisi »)
- les **échéances** pour chaque action (entretien de bilan en fin d'action pour réajuster éventuellement le parcours), (« la durée du trajet »)
- les **évaluations** des actions proposées

Dans le cadre du programme CEDRE, les **objectifs visés** peuvent se formaliser en six grands types (Coup de pouce, découverte, mobilisation et préparation professionnelle, validation professionnelle, soutien actif, templus)

Cf. fiche outil 14 : « définition des engagements »

Cf. fiche outil 19 : « Modèle de convention d'engagements réciproques »

Pourquoi s'engager ?

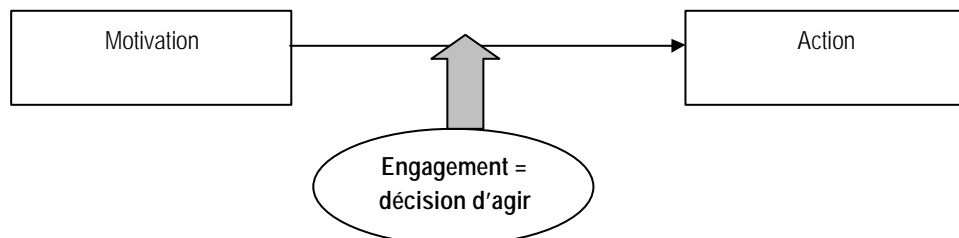


Rendre la personne acteur de son parcours, responsabiliser

Une définition de l'engagement :

L'engagement est défini comme le "**lien qui unit l'individu à ses actes comportementaux**".

Autrement dit, c'est parce qu'il y a engagement qu'un lien va pouvoir être établi entre l'individu et l'acte qu'il a pu réaliser, individu qui développe alors le sentiment d'être le producteur de son acte.



Les recherches citées par Chantal Heyraud² illustrent bien cette théorie :

« Les recherches que réalisa Moriarty en 1975 est célèbre et exemplaire : sur la plage, accepter de surveiller les affaires de son voisin (comment refuser?) conduit à plus de 95% à intervenir quand le compère voleur se présente. Quand il n'y a pas eu demande de surveillance et donc pas d'acte préparatoire de décision d'acceptation, il y a non intervention (80 à 90% des personnes).

Ce qu'indique l'expérience de Moriarty est que le comportement d'intervention par rapport au voleur ne dépend pas de la personnalité, ne s'explique pas par du psychologique. Ce sont les circonstances qui ont amené les gens à intervenir, comportement final conséquent d'un acte de décision préalable.

Rendre un acte engageant c'est amener à la prise de décision.

Ayant pris une décision, les gens ont tendance à s'y tenir, une tenue à la fois adhésion et adhérence. Les pratiques stratégiques de l'engagement ne connaissent pas les limites des stratégies de motivation utilisant récompenses et punitions. La limite majeure des sanctions, déterminants irrémédiablement externes, est qu'elles ne sont pas porteuses d'avenir. Les sanctions n'affectent qu'assez peu les idées que les gens se font de ce qu'ils aiment, de ce qu'ils croient, de ce qui compte pour eux, bref de toutes les déterminations internes. L'efficacité d'une pratique d'engagement tient également à des sollicitations externes mais elle implique la création d'un lien entre la personne et son acte, lien qui va agir comme facteur interne de réalisation comportementale. »

La pratique de l'engagement dans la construction des parcours d'insertion incite à la prise de décision et permet en conséquence :

- ➔ de **se mettre en action**
- ➔ de donner **du sens à son action** : être producteur et acteur de son acte
- ➔ de se **responsabiliser** : la décision a été prise en toute liberté

Cf. fiche outil n°18 : « Conditions de réussite de l'engagement de la personne »

² Intervention au Séminaire du COORACE – Septembre 2002 – Le Mans



→ **Etape 1 : se familiariser, s'approprier les engagements réciproques**

Fiche outil n°14 : « définition des engagements » ;

Fiche outil n°15 : « le repérage des engagements » ;

Fiche outil n°19 : « modèle de conventions d'engagements réciproques »

→ **Etape 2 : Connaître, analyser les caractéristiques du public accueilli**

Cf. FICHES PRATIQUES N°2, 3 ET 5.

→ **Etape 3 : Connaître son offre d'insertion interne et externe**

Cf. FICHES PRATIQUES N°7 ET N°8

→ **Etape 4 : Mettre en œuvre les conventions d'engagements réciproques**

Fiche outil n°16 : « questionnements sur la mise en œuvre des engagements »

Fiche outil n°17 : « question de contractualisation et de formalisation des engagements... »

Fiche outil n°18 : « Les conditions de réussite de l'engagement de la personne »

Exemple n°6 : « témoignages de structures »

→ **Etape 5 : Ajuster, adapter si besoin l'organisation, les pratiques, les outils à la mise en œuvre des engagements**

Fiche outil n°15 : « questionnements sur la mise en œuvre des engagements »

Exemple n°6 : « témoignages de structures »

Quelques points-clefs de la démarche d'accompagnement de parcours au sein des structures

(Recueil des pratiques)

- **A chaque étape du parcours (de l'accueil, du suivi, de l'accompagnement...), engagement de la structure à réaliser une proposition à la personne.** Engagement sur la recherche de moyens avec la définition d'une échéance adaptée pour permettre à la personne et à la structure de s'organiser et de réaliser les actions définies (moyen de suivre les demandeurs d'emplois - de ne pas les perdre de vue ou de les oublier, de définir les priorités en réunion d'équipe).
- Se donner au niveau de la structure, des **échéances précises** pour réaliser des propositions aux personnes.
Exemple d'une structure qui s'engage à proposer une MAD dans le mois qui suit l'inscription de la personne, ou à proposer au moins une action dans le mois (entretien, démarches...).
- Se donner des moyens de **suivre dans le temps le parcours** des personnes :
Exemples : tableau de bord de repérage des périodes travaillées - non travaillées / point sur les personnes inscrites n'ayant pas eu de propositions en cours de réunions d'équipe...
- **Formaliser, identifier les actions réalisées**, proposées aux personnes comme pour la mission accueil : valorisation et lisibilité du travail d'accompagnement réalisé.

Les outils...



→ Fiche outil n°14 : « définition des engagements »

→ Fiche outil n°15 : « le repérage des engagements »

→ Fiche outil n°16 : « questionnements sur la mise en œuvre des engagements »

→ Fiche outil n°17 : « question de contractualisation et de formalisation des engagements... »

→ Fiche outil n°18 : « Les conditions de réussite de l'engagement de la personne »

→ Fiche outil n°19 : « modèle de conventions d'engagements réciproques »

Exemples...

- ➔ Exemple n°4 : «Fiche individuelle de suivi »
- ➔ Exemple n°5 : «Fiche collective de suivi - un tableau de synthèse des parcours »
- ➔ Exemple n°6 : «Témoignages de structures»



Formations ...



Des précisions sur les formations sont disponibles sur le site www.iris.asso.fr (« les dossiers », rubrique « formations ») ou sur le catalogue des organismes de formation (liste et coordonnées en annexe).

- ◆ *Initiation au programme CEDRE et démarche qualité – COORACE*
- ◆ **Accueil et suivi des demandeurs d'emploi** – COORACE (inscription à IRIS)
- ◆ **Pratiquer le tutorat dans une SIAE** (niveau 1) – CREAHI (inscription à IRIS)
- ◆ **L'évaluation de la situation globale de la personne** (référentiel d'évaluation dynamique d'une personne en insertion-transition dans une SIAE utilisant la méthode ECARTS) – CREAHI
→ Formation proposée en février 2004 – possibilité de renouveler cette formation (sur demande - s'adresser à IRIS)

- ◆ **Analyse des postes et compétences** – COORACE
→ guide régional « postes et compétences » - analyse du travail et outils d'évaluation (sur demande s'adresser à IRIS)
- ◆ **Suivre des missions de travail en AI** – COORACE
- ◆ **Associer les clients au parcours d'insertion** – COORACE

- ◆ *Techniques d'entretien – COORACE*
- ◆ *L'entretien d'explicitation : sensibilisation aux techniques et outils d'aide à la formalisation de l'expérience – GIP*
- ◆ *L'entretien de co-analyse du travail, outil d'accompagnement du parcours d'insertion – COORACE Formation*

- ◆ *Mise en œuvre de l'ASI (Appui Social Individualisé) – COORACE Formation*

- ◆ *Le public en difficulté : l'accompagner autrement - GIP*
- ◆ *Gérer des situations conflictuelles ou des relations difficiles - GIP*
- ◆ *Utiliser les méthodes et outils d'orientation professionnelle – GIP*

- ◆ *Analyse des pratiques de suivi et d'accompagnement – COORACE Formation*

- ◆ **Les écrits professionnels de l'accueil, de l'accompagnement ou du suivi** – COORACE Formation
- ◆ *Du plaisir d'écrire à l'écriture professionnelle (niveau 1) – CREAHI Poitou-Charentes*
- ◆ *Améliorer ses écrits professionnels (niveau 2) – CREAHI Poitou-charentes*



Coup de pouce

Il s'agit d'apporter par des Mises En Situation de Travail Salarié (METS) et d'autres actions associées, une réponse immédiate à une situation difficile vécue par le demandeur d'emploi et aussi le premier pas d'un parcours d'insertion, et qui se caractérise par :

- Un manque de ressources financières pouvant entraîner d'autres difficultés
- Une détresse psychologique provoquée par un événement social ou familial
- La nécessité d'acquérir ou de réacquérir dans un court délai des droits sociaux minimum
- Un risque de rupture dans un parcours d'insertion

La capacité par la personne à occuper un emploi immédiatement.

Découverte

Il s'agit par la construction d'un parcours d'insertion comportant des METS et d'autres actions associées, d'aider un demandeur d'emploi qui présente des difficultés particulières d'accès ou de retour à l'emploi :

- A découvrir ou redécouvrir ses potentialités (capacités, compétences), à clarifier ses motivations, à exprimer et construire un projet professionnel
- A se revaloriser, à reprendre confiance en soi
- A découvrir ou redécouvrir une tâche, un poste de travail, un métier

Validation professionnelle

Il s'agit par la construction d'un parcours d'insertion comportant des METS et d'autres actions associées de contribuer à la requalification professionnelle d'un demandeur d'emploi, c'est-à-dire :

- Conforter ou réacquérir des compétences et des savoirs directement utiles sur le marché de l'emploi et de les faire reconnaître et valider
- Dynamiser ses démarches d'insertion socioprofessionnelle, de recherche d'emploi

Soutien actif

Il s'agit par la construction d'un parcours d'insertion comportant des METS et d'autres actions associées, de contribuer à la résolution des problèmes sociaux (santé, famille, logement, mobilité...) ou des discriminations qui freinent ou bloquent l'accès à l'emploi :

- En proposant une activité professionnelle rémunérée garantissant des ressources financières, contribuant au maintien d'un équilibre personnel, de liens et de reconnaissance sociale
- En assurant un soutien personnalisé à la résolution des problèmes ou de la discrimination
- En mobilisant les partenaires pouvant être impliqués dans cette résolution

TEMPLUS

Il s'agit par la construction d'un parcours d'insertion à long terme comportant des METS et d'autres actions associées, d'assurer dans la durée au demandeur d'emploi en grande difficulté :

- Une activité rémunérée nécessaire à la préservation de droits sociaux (acquisition de points de retraite, couverture sociale ...)
- Une activité rémunérée qui sera productrice d'équilibre, de lien et de reconnaissance sociale
- Un suivi ou un accompagnement favorisant une intégration associative, une intégration dans la collectivité et à long terme une intégration professionnelle

Mobilisation et préparation professionnelle

Il s'agit par la construction d'un parcours comprenant des METS et d'autres actions associées, de permettre aux personnes de réamorcer une démarche d'insertion. Cette construction propose :

- Un contenu de travail valorisant et/ou des activités (sociales, culturelles, sportives, éducatives...) dans une continuité mobilisant progressivement leurs capacités d'autonomie, d'intégration à un collectif de travail, de développer leurs compétences sociales.
- Une rémunération, un ou des statuts qui permettent de s'affranchir d'une dépendance des aides sociales
- Un accompagnement socioprofessionnel adapté et structuré hors du temps de travail ou d'activité sous une forme individualisée ou collective.
- Une prise de risque mesurée de retour dans un emploi en secteur "ordinaire" en fonction de son évolution.



Fiche outil n°15 : Le repérage des engagements

Démarche pédagogique possible : utiliser avec l'équipe la grille ci-dessous en ne gardant que le nom des engagements. Chaque personne (ou petits groupes) devant compléter la grille à l'aide de la définition des engagements et de sa propre expérience de la contractualisation des engagements.

Indicateurs de repérage de l'engagement à proposer

Engagements	Priorité centrée sur le rapport à l'emploi	Priorité centrée sur des éléments périphériques à l'emploi ³	Echéance utile de l'action ⁴	Référence à un projet professionnel	Capacité à assurer immédiatement une mission de travail	Utilisation de la mise en situation de travail	Suite envisageable ⁵
Coup de pouce	Non	Oui caractère d'urgence	Courte	Non	oui	En soutien à la résolution de la situation et en préparation d'une démarche d'insertion	Sortie de l'organisme ou vers un engagement plus structuré
Soutien actif	Non	Oui en réponse à une demande effective	Moyenne	Secondaire ou non exprimé	Non	En soutien à la résolution de la situation problème	Sortie de l'organisme ou vers un engagement centré sur le rapport à l'emploi
Templés	Non	Oui	Longue	Maintien lien social Absence de « sortie possible »	Non	Comme facteur de stabilisation et de prévention d'une désinsertion	Sortie de l'organisme ou vers un engagement centré sur le rapport à l'emploi non envisageable à court ou moyen terme
Mobilisation et préparation professionnelle	Oui	Non	Moyenne	Secondaire Développement des compétences sociales ou d'organisation	Non	Comme support à une socialisation professionnelle	Sortie de l'organisme ou vers découverte ou validation professionnelle
Découverte	Oui	Non	Courte ou moyenne	En recherche ou à confirmer	Oui	Comme support à la découverte d'un poste, d'une activité professionnelle et/ou revalorisation et reprise de confiance en soi	Sortie de l'organisme ou vers un engagement validation professionnelle
Validation professionnelle	Oui	Non	Courte ou moyenne	Oui	Oui	Comme support à une requalification professionnelle et/ou en maintien d'une dynamique d'emploi	Sortie de l'organisme

Pour rappel :

- L'engagement est déterminé en fonction de l'objectif principal poursuivi avec le demandeur d'emploi et non pas en fonction de l'action de l'organisme.
- L'engagement est déterminé en fonction d'une priorité (ce qui est le plus important pour le demandeur d'emploi à ce moment là)

³ Il s'agit ici des freins, des blocages, des discriminations qui empêchent le retour à l'emploi (problèmes de logement, santé, ressources, racisme...)

⁴ Echéance pouvant être courte = moins de trois mois / moyenne : de trois mois à deux ans / longue supérieure à deux ans

⁵ Organisme est ici compris au sens large (ensemblier, AI, ETTI, chantier, E.I...)



Fiche outil n°16 : Questionnements sur la mise en œuvre des engagements

Démarche possible de mise en œuvre :

1. Définir les modalités internes d'organisation, procédures, méthodes, outils pour mettre en œuvre les engagements
2. Expérimenter
3. Faire le point, réajuster les éléments d'organisation et formaliser la procédure de contractualisation des engagements décidée en interne

➤ **Quelques questionnements pour la mise en place des engagements dans votre structure :**

- ◆ Date de mise en œuvre de la contractualisation des engagements :
- ◆ Nombre de personnes :

Les questions d'organisation concernant la mise en pratique des engagements		Les choix de votre structure
Par qui commence-t-on ? Avez-vous déterminé un public prioritaire ?	<p>- Chaque salarié connaît-il les interventions / les réponses qu'il peut mobiliser dans le cadre des engagements ?</p> <p>- Vous êtes-vous fixé les grandes lignes de repères au niveau de l'équipe ?</p> <p>- Avez-vous une connaissance fine de votre offre d'insertion ? (décliner les services, les types d'intervention que vous êtes en mesure de proposer)</p> <p>- A quoi votre offre d'insertion vous permet-elle de répondre ? Comment l'élargir ?</p>	
La décision de s'engager avec une personne (décision collective ...) s'effectue t-elle en interne ?		
<p>Sur quoi s'engage-t-on ?</p> <p>Notre offre d'insertion répond-elle à tous les demandeurs d'emploi ?</p>		
Comment faites-vous le lien entre le salarié, ses objectifs et les exigences de l'utilisateur ?	<p>Quels sont les moyens pouvant nous permettre de favoriser cette adéquation ?</p> <p>Comment peut-on lier les deux : DE et DO ?</p> <p>Questions à se poser :</p> <p>- Lorsque je prends ma commande client, ai-je suffisamment d'informations sur le poste pour savoir qui je peux positionner ? (outil : bon de commande)</p> <p>- Ma prise de commande me permet-elle de cibler les objectifs d'insertion ou ce que va apporter la mission à la personne ?</p>	

Les questions d'organisation concernant la mise en pratique des engagements		Les choix de votre structure
A quels moments privilégiés , la contractualisation se réalise-t-elle ?	<i>Pouvez-vous expliquer les choix de votre SIAE sur la procédure de contractualisation des engagements ?</i>	
Qui contractualise dans votre structure ?		
De quelle façon contractualise-t-on ? <ul style="list-style-type: none"> - La contractualisation est-elle orale et/ou écrite ? Dans le cas de la contractualisation écrite (rédaction de la convention d'engagement), le document est-il remis à la personne ? Signé par la SIAE et la personne ? - Comment l'objectif, l'engagement sont-ils présentés à la personne ? 		
Comment fixe-t-on les échéances ? A quel(s) moment(s) fait-on le point pour assurer le suivi des engagements, des parcours ?	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Quel délai se donne-t-on pour réaliser une proposition à la personne ?</i> - <i>Quel type d'échéance se fixe-t-on ?</i> 	
Quels sont les outils dont on a besoin pour organiser et suivre les parcours d'insertion ?	<i>Outils individuels ? Outils collectifs ? (pour suivre les engagements en cours avec les personnes avec lesquelles les actions n'ont pas démarré, pour suivre les différentes échéances proposées dans l'engagement - évaluations, entretiens, bilan...)</i>	
Remarques complémentaires ?		

➤ Des hésitations sur le type d'engagement à proposer à la personne ?

Les équipes évoquent parfois la difficulté d'identifier les objectifs d'insertion des personnes, des hésitations entre deux engagements peuvent apparaître.

Tout l'intérêt de la démarche est en effet de pouvoir discuter collectivement des objectifs d'insertion et des moyens pouvant être proposés.

➔ Les éléments clefs à retenir :

- La première question est de savoir **quelle est réellement la priorité de la personne** à ce moment précis.

Exemple : une personne peut être en coup de pouce et découvrir un poste de travail. L'important c'est de savoir si au moment de la formalisation de l'engagement la résolution de la situation d'urgence est prioritaire (la personne n'a pas d'argent pour finir sa semaine) ou si c'est la découverte d'un poste de travail (Elle a d'autres moyens de subsistance, mais ne sait pas ce qu'elle veut faire).

En cas de doute, le plus simple est de demander au principal intéressé – le salarié en insertion – en l'interrogeant sur ses besoins et objectifs (support au dialogue)

- **L'engagement fixe un objectif général** et donne une grille de lecture commune aux intervenants. Il est **la synthèse d'objectifs plus « pointus »**, plus personnalisés correspondant à la situation propre du salarié en insertion.

- **La formalisation ne peut se faire que si :**

- la structure **maîtrise bien son offre d'insertion interne et externe.**

Je ne pourrai proposer au salarié que ce que je peux lui offrir en interne et en externe avec mes partenaires

(cf. FICHE PRATIQUE N°7)

- Les intervenants se donnent **les moyens collectifs (réunion de régulation) pour travailler ensemble** sur les situations où l'analyse est plus difficile et donc la réponse moins évidente.

- Il est indispensable qu'il y ait une **trace écrite (informatisée ou non) de ce qui a été décidé ensemble** (accompagnateurs – salarié) objectifs, échéances, moyens mobilisés, démarches à conduire.

Sinon, comment évaluer le chemin parcouru, comment réajuster, comment faire l'histoire du parcours, comment nommer ce que nous faisons, comment valoriser les évolutions, comment rendre compte de l'action, comment en retirer un savoir commun... ?

➔ Nécessité d'un outil pour suivre l'évolution de la personne dans le parcours ?

Des exemples vous sont proposés :

Cf. fiches exemples n°4 « fiche individuelle de suivi » ; et n°5 « tableau de synthèse des parcours ».

Cf. fiche outil n°19 « Modèle de conventions d'engagements réciproques », ainsi que des questionnements sur la **FICHE PRATIQUE N°2**.

Ainsi que des supports méthodologiques :

Cf. fiche outil n°14 : « définition des engagements »

Cf. fiche outil n°15 : « le repérage des engagements »



L'engagement réciproque c'est :

- **Un contrat oral ou écrit, qui peut être signé par les deux parties (SIAE/personne),**
- Et à minima une **trace écrite** de l'engagement passé, du parcours et de ses étapes (prévues et à venir).

Contractualiser

... c'est passer un contrat

En droit français, le **contrat** est défini par tout **accord de volonté** entre deux personnes et destiné à produire des effets juridiques. La règle est le *respect de la parole* donnée, la formalisation écrite de l'accord n'est en rien obligatoire.

➔ Ainsi, **l'engagement** dans le cadre de la démarche qualité CEDRE peut être un **accord écrit ou verbal**, qui précise les objectifs d'insertion visés et négociés avec la personne, les moyens à mobiliser de part et d'autre, les évaluations et les échéances.

Formaliser...

... c'est **mettre en forme** les pratiques, les procédures, les outils, les processus. Cette mise en forme renvoie à un des principes des démarches qualité : « *écrire ce que je fait, faire ce que j'ai écrit et pouvoir le contrôler* ».

Cf. **FICHE PRATIQUE N°1**

➔ L'intérêt de **formaliser par écrit les engagements est toujours en débat...**

Cf. *fiche outil n°19 – « modèle de conventions d'engagements réciproques »*

Néanmoins, **écrire l'engagement** permet de :

- **Formuler de manière explicite l'accord** et s'assurer de **l'interprétation commune** de l'accord
- **Préciser le rôle** et les moyens que **la SIAE** va mobiliser
- Fournir **une preuve** de l'engagement passé avec la personne

♦ ⁶ « *pour les uns, l'important étant l'aspect symbolique et moral, le formalisme n'a que peu de signification,*

♦ *pour les autres, il oblige à respecter ce que l'on a signé ; en étant rédigé très clairement il présente le moins d'ambiguïté possible, de manière à ne pas prêter à interprétation. De plus, il manifeste le passage d'une société basée sur la coutume à une société fondée sur le droit* ».

Un débat que l'on retrouve présent également dans le rapport de l'étude d'impact de CEDRE⁷ : « *Ainsi, d'une façon générale, certaines limites à la mise en oeuvre des engagements sont identifiées indépendamment de la question de la formalisation. Par contre, l'ensemble des acteurs est beaucoup plus positif quant à son apport ou à sa pertinence pédagogique dans le processus d'implication de la personne en insertion dans son parcours.* »

⁶ Extraits des actes du séminaire COORACE « La contractualisation des parcours, contrainte ou moteur de l'engagement des personnes en insertion ? » - Arras les 19 et 20/06/2003

⁷ Rapport de l'étude d'impact du programme CEDRE – Fédération COORACE 2002/2003

Nous pouvons donc identifier **plusieurs niveaux dans la mise en œuvre des engagements** :

➔ Une **nécessaire contractualisation de l'engagement** entre la personne et la SIAE et qui traduit la **dimension pédagogique** de l'accompagnement réalisé par la structure :

- sur la forme, ce contrat peut être oral ou écrit
- si le contrat d'engagement est écrit, intervient la question de la signature
 - Celui-ci peut être remis sans signature
 - celui-ci peut faire intervenir la signature des 2 parties

➔ Une contractualisation dont, **à minima**, chaque membre de l'équipe peut retrouver la trace

Cela repose sur la **traçabilité des parcours** : *Comment chaque permanent peut-il connaître ce sur quoi la SIAE s'est engagée auprès de telle personne ? Quelles sont les étapes du parcours de la personne depuis son entrée dans la structure ? Quelle succession d'engagements a-t-elle connue ... ?*

Fiche outil n°18 : Les conditions de réussite de l'engagement de la personne

(tiré de l'intervention de Chantal Heyraud – Séminaire du COORACE – Septembre 2002 – Le Mans)



◆ Les conditions de réussite de l'engagement de la personne :

Un engagement doit :

Porter sur une courte période

Plus l'échéance est longue, moins l'engagement est visible pour l'individu
On est plus engagé par une promesse à court terme que par une promesse à échéance plus lointaine.

Comporter des objectifs atteignables et auto-évaluables

La personne qui s'engage doit se sentir capable d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés et doit pouvoir mesurer elle-même la réalisation de ses objectifs. *Autrement dit, la négociation des objectifs est importante dans la mesure où des objectifs trop ambitieux vont réduire la probabilité que la personne agisse ; inversement, des objectifs trop « réducteurs » pourraient laisser à penser qu'elle n'est pas capable de faire plus (dévalorisation).*

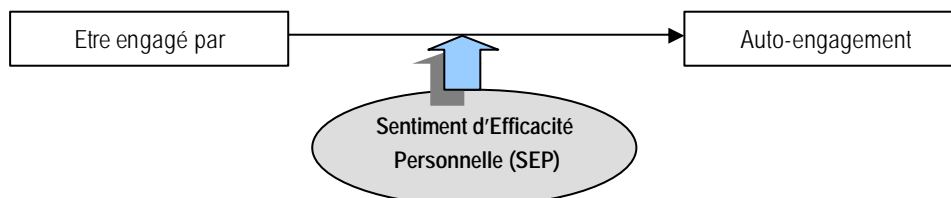
Etre pris en toute liberté

Le principe du **choix de s'engager ou non** est primordial. Déclarer quelqu'un libre de faire ou de ne pas faire l'oblige à prendre une décision et en endosser la responsabilité.

Permettre une identification claire des objectifs et des actes à réaliser

Toutefois, amener les personnes à s'engager n'est pas une fin en soi. Il est important dans notre travail de développer chez la personne sa capacité à s'engager seule dans ses actes. On peut alors parler de l'auto-engagement de la personne.

◆ Comment passe-t-on d'un engagement réciproque (être engagé par...) à l'auto-engagement ?



C'est le SEP qui permet de s'engager seul. **Le SEP, c'est la capacité à se faire agir seul, notion qui entraîne alors une autonomie dans ses décisions et ses actes.**

Le SEP est différent de la réalité, c'est une perception de ses capacités (image de soi).

On peut avoir le sentiment d'avoir échoué dans une action, sans pour autant que cette action ait été objectivement un échec.

Pour avoir la capacité à se faire agir, 2 conditions :

- s'en sentir capable
- penser avoir des chances de succès

Comment construire et entretenir le Sentiment d'Efficacité Personnelle ?

	Traduction en termes d'accompagnement
Par des expériences positives qui servent d'indicateurs sur sa capacité à agir	<i>Permettre aux personnes de vivre des expériences positives pour accroître leur SEP</i>
Par l'apprentissage , l'observation des autres	<i>Proposer des actions collectives d'apprentissage, des actions encadrées</i>
Par la persuasion verbale	<i>Encourager, relever ses potentialités, ses atouts. Faire des points, même lorsque « tout va bien »...</i>
Par la reconnaissance sociale	<i>Le point ci-dessus permet à la personne d'avoir un sentiment de fierté par rapport au travail bien fait, à ce qu'il est.</i>

Fiche outil n°19 : Modèle d'une convention d'engagement réciproque

LOGO DE
LA STRUCTURE

CONVENTION D'ENGAGEMENT RECIPROQUE

- Fiche n° 4
- Ref. Engagement :

Cette référence est notée pour les permanents.
Elle permet d'identifier et de comptabiliser la nature des engagements signés (D pour découverte par exemple) - Utile pour le rapport d'activité.

Le. . . .
Monsieur

Nom de l'accompagnateur

LE(S) BESOIN(S) ET/OU PROJET(S) EXPRIME(S) PAR LE SALARIE -

Ces besoins, projets peuvent être multiples. Ils sont pris en compte pour déterminer les actions que l'on va mettre en place avec la personne.

LE CONTRAT

1. L'OBJET DE CONTRATUALISATION

Il porte sur un aspect précis. Il s'agit d'une étape qui permettra de se rapprocher petit à petit du « projet » de la personne ou qui répondra à ses besoins.

2. LES MOYENS MOBILISES

Ici sont formulés concrètement l'aide, le soutien, les démarches, les moyens sur lesquels la structure et la personne s'engagent. Ces moyens sont formulés par rapport à l'objet de la contractualisation et non, par rapport aux besoins et projet du salarié (qui peuvent être plus larges).

3. LA DATE, L'ECHEANCE QUE L'ON SE DONNE POUR REALISER L'ACTION

L'échéance est fixée en fonction du temps nécessaire pour effectuer les démarches engagées. Il s'agit d'une échéance maximale qui pourra être avancée en fonction des circonstances, des changements, des événements.
Se reporter aux échéances proposées dans le document de synthèse.

4. L'EVALUATION DE L'ACTION REALISEE LE: DATE d'évaluation

A, le. . . .

Le salarié

Pour la structure,

EVALUATION / BILAN

Réalisée le :

- LES ACTIONS ENVISAGEES ONT-ELLES ETE REALISEES ?

 OUI, totalement OUI, en partie NON

- DES SUITES SONT-ELLES ENVISAGEES ?

 OUI * NON

* Si oui, vous passez à une nouvelle fiche ou l'on note le projet et les besoins (ils peuvent être les mêmes, ils peuvent avoir évolués...Ils donnent lieu à un nouvel objet de contractualisation et à la définition de nouveaux moyens....

COMMENTAIRES

Sont notés ici les événements qui ont permis ou non la mise en œuvre des actions envisagées :

- événements,
- problèmes rencontrés par la personne,
- contraintes de la structure
- démarches réalisées par la personne et/ou l'accompagnateur...

Exemple n°4 : Fiche individuelle de suivi



Nom :

Date du pré-accueil :

Prénom :

Date de l'entretien individuel (accueil) :

Date d'inscription :

La demande, les attentes, les besoins, les projets de la personne :

Dates	Actions proposées par l'AI / ETTI	Objectifs poursuivis	Engagement	Echéance / délai	Suites données Décisions prises (actions / moyens,...)	Temps consacré

Il s'agit d'une fiche de suivi synthétisant le parcours du salarié en insertion au travers des actions réalisées (par la structure, par lui-même, où ensemble). Certaines actions seront toutefois à détailler. Par exemple, les évaluations des missions de travail ou du parcours pourront faire l'objet d'un autre document de synthèse.

Fiche individuelle de suivi complétée

Nom : **M. Christian – 27 ans**

Date du pré-accueil : 10/04/03

Prénom :

Date de l'entretien individuel (accueil) : 18/04/03

Date d'inscription : 18/04/03

La demande, les attentes, les besoins, les projets de la personne :

Christian souhaite travailler sur des missions de manutention ou de peinture. Son projet reste à préciser, il a des compétences en maçonnerie mais ne souhaite plus travailler dans ce secteur.

L'objectif prioritaire est de **trouver du travail rapidement pour améliorer sa situation financière (RMI/ 5 enfants)**

→ **Coup de pouce dans un 1^{er} temps**

Dates	Actions proposées par l'AI / ETTI'	Objectifs poursuivis	Engagement	Echéance / délai	Suites données Décisions prises (actions / moyens,...)	Temps consacré
18/04/03 Entretien individuel	Rechercher des MAD sur la manutention, la peinture, ou le jardinage Prise de contact avec le partenaire Y ... pour une aide à la gestion du budget	Urgence financière, apporter une Source de revenu Apporter une aide à la gestion du budget	Coup de pouce	Se revoir après la première mission Entretien dans 15 jours (02/05/03)	Contact du partenaire par l'AI 19/04 – prendre RDV	45 min
20/04/03 tél	Proposition (MAD Test) MAD manutention (5 h)	Urgence financière, apporter une source de revenu	CP		Remise du contact et horaire pour l'action budget	15 min
24/04/03 Entretien individuel	Bilan 1 ^{ère} MAD Proposition MAD jardinage chez 3 particuliers 15 h	Urgence financière, apporter une source de revenu	CP		Bilan MAD par les DO, regard du DE, mission satisfaisante	15 min
02/05/03	Bilan des MAD					

Il s'agit d'une fiche de suivi synthétisant le parcours du salarié en insertion au travers des actions réalisées (par la structure, par lui-même, où ensemble). Certaines actions seront toutefois à détailler. Par exemple, les évaluations des missions de travail ou du parcours pourront faire l'objet d'un autre document de synthèse.

Exemple n°5 : Fiche collective de suivi – le tableau de synthèse des parcours



Dates	Nom Prénom	Objectifs poursuivis (*)	Code engagement	Actions proposées (ou à rechercher)	(1)	(2)	(3)	Echéance / délai	Evaluation/ Bilan Commentaires

(*) ici peuvent être précisés les objectifs (et engagements sous-jacents)

(1) Actions à proposer (en attente)

(2) Actions en cours

(3) Actions réalisées

Tableau de synthèse des parcours complété

Dates	Nom Prénom	Objectifs poursuivis (*)	Engagement	Actions proposées (ou à rechercher)	(1)	(2)	(3)	Echéance / délai	Evaluation/ Bilan Commentaires
18/04/03	M. Christian	Trouver une alternative (via le travail/emploi) à la situation difficile vécue pour rebondir ensuite, si possible Urgence financière	CP	- MAD Jardinage, manutention, peinture (code ROME)				Prioritaire Dans la semaine	M. Christian est sans ressource financière et refusé au départ les solutions d'assistances existantes.
				- action budget avec partenaire				02/05/03 pour entretien bilan	
18/04/03	Mme Carine	Construire son projet professionnel, découvrir plusieurs types de mission	D	- MAD test sur particuliers et entreprises ensuite pour les métiers suivants (codes ROME) – au moins 2 types de missions sur le mois qui suit				15/05/03 pour entretien bilan	Mme Carine est sans expérience professionnelle et sans projet professionnel précis.

(*) ici peuvent être précisés les objectifs (et engagements sous-jacents)

(1) Actions à proposer (en attente)

(2) Actions en cours

(3) Actions réalisées

Exemple n°6 : Témoignages de structures...



Quelques exemples de témoignages apportés par les structures intervenant au séminaire du COORACE : « la contractualisation des parcours, contraintes ou moteur de l'engagement des personnes en insertion » - Arras les 19-20/06/03

« METHODOLOGIE UTILISEE

1- Réunir les conditions optimales avant la signature :

* connaissance du demandeur d'emploi

La convention n'est pas remplie d'emblée mais c'est au bout de plusieurs entretiens qu'il est possible de proposer un parcours type au sein de l'AI.

Connaissance de la personne se fait au travers des entretiens et missions "tests", mais aussi des informations recueillies par les partenaires.

De plus l'inscription en soi a déjà permis de valider la pertinence d'un passage par l'AI, c'est-à-dire qu'on a déjà donné du sens aux mises en situation de travail.

En terme de méthode, les personnes chargées de suivi et d'accompagnement au sein de Rhuys Emplois remplissent un tableau recensant les actions et échéances. Ce tableau est proposé au demandeur d'emploi et discuté ensemble. Soit la personne le valide, soit elle propose une autre approche de son parcours et définit de nouvelles priorités. Les échanges entre le demandeur d'emploi et l'accompagnant de l'AI permettent de vérifier que les deux parties se comprennent bien. Ceci est primordial pour la suite des événements car cette compréhension mutuelle vont donner du sens aux actions des uns et des autres.

* connaissance de sa structure

Connaître le potentiel de l'AI en termes de :

disponibilité pour le suivi et l'accompagnement
volume et de types de mises à disposition

Ceci est d'autant plus vrai lors d'une création d'antenne: difficulté à évoluer le volume d'offres de travail.

Le contexte d'intervention de l'AI influe sur la rédaction de la convention. En effet, la capacité de Rhuys Emplois à apporter une réponse en terme de mises à disposition par exemple, est tributaire des saisons en raison de ses enjeux touristiques. Rhuys Emplois doit au préalable s'interroger sur sa capacité à s'engager sur des actions qu'elle ne pourrait peut-être réaliser ultérieurement.

2- Discussion autour d'une convention :

Les échanges avec les demandeurs d'emploi sont l'occasion d'aborder certaines problématiques et d'essayer d'amener le demandeur d'emploi à s'exprimer le plus librement possible. Pointer certaines difficultés permet aussi d'apporter un début de solution. L'accompagnant de l'AI doit alors en profiter pour exprimer les limites de la structure dans la résolution de certains freins à l'emploi et valoriser le travail réalisé en réseau avec les partenaires locaux.

La convention permet de visionner l'ensemble du parcours de la personne :

Ex : un engagement coup de pouce

L'AI se donne 3 mois pour atteindre les objectifs avec la personne
L'AI sait les types d'offres de travail à mobiliser : celles où le volume d'heures est le plus élevé
Les référents et partenaires sont identifiés et sollicités

En résumant les moyens et les objectifs, la convention permet d'associer un demandeur d'emploi avec un "parcours type", de ce fait nous sommes plus efficace, ne serait-ce que dans l'attribution des M.A.D.

Ex : un engagement de la validation professionnelle

L'AI se donne 6 mois pour accompagner la personne

Les objectifs sont déterminés : validation d'une tâche ou d'une métier

3- La signature

Lorsque le tableau est actualisé et validé, la convention est rédigée puis signée par les deux parties, une date de rencontre est fixée ainsi qu'une fréquence des entretiens. Le demandeur d'emploi reçoit une photocopie de cette convention qu'il peut, s'il le souhaite, présenter à ses différents interlocuteurs (ALI, ANPE...). La convention n'est pas transmise aux partenaires en tant que telle. Elle est un bon support de présentation du parcours du demandeur d'emploi (ce que fait l'AI et avec qui).

La rencontre en fin de convention est très importante car elle permet aux deux parties d'évaluer leurs actions et effets, d'argumenter sur l'issue à cette convention.

Ex : situation où le demandeur d'emploi argumente pour un prolongement de convention

CONSEQUENCES :

l'AI est mieux identifiée par les demandeurs d'emploi dans son rôle, son offre d'insertion et ses limites, les actions de l'AI sont plus lisibles pour ses partenaires

l'AI est présentée comme un acteur qui s'engage : jusqu'où, avec qui, comment...

l'accompagnant se dissocie de l'AI : ce n'est pas seulement le référent au sein de l'AI qui s'engage, mais l'ensemble de la structure.

le rapport au demandeur d'emploi est personnalisé : chaque convention est unique et adaptée à chacun.

*la convention est une soupape : elle recadre les positions et engagements de chacun, et peut être adaptée au gré des évolutions de situations... **c'est un cadre et une garantie.** »⁸*

« La **contractualisation est une relation d'aide qui s'inscrit dans la durée**. La personne a un référent qui va mettre tous les moyens permettant de :

- Réaliser un parcours d'insertion et élaborer un projet professionnel dans le cadre d'un engagement
- Diagnostiquer les difficultés et atouts comportant un frein à l'emploi, et cela notamment grâce aux mises en situation de travail.
- Mobiliser les partenaires (mission locale, ANPE, CLI, CDAS, PAE, brocéliande emploi, ASSEDIC, CMP, mairie, ...)
- Evaluer les actions entreprises

La signature n'est donc pas une barrière, ni une signature de plus. Nous concrétisons ensemble une relation de confiance et réciproque »⁹

⁸ Intervention de : Nathalie GUERNON, accompagnatrice socioprofessionnelle - Rhuy's Emploi service - Sarzeau (56)

⁹ Intervention de : Linda BOUGEARD accompagnatrice d'insertion à l'AI Eureka Emplois Services - Montfort sur Meu (35).