

## **II – LA DEMARCHE QUALITE CEDRE ET LA CERTIFICATION**

---

*Les 3 points de cette partie font la synthèse ou reprennent des extraits d'un certain nombre de documents de présentation issus principalement des « cahiers de la formation » - Etienne Laurent – Juillet 2004, du document de présentation du référentiel de certification CEDRE – version octobre 2004, ainsi que des présentations du programme CEDRE faites en région Poitou-Charentes.*

*Dans un souci de faciliter la lecture, il ne sera pas fait référence à ces documents en bas de page.*

	Pages
<b>A – LA DEMARCHE QUALITE CEDRE</b>	
<b>1- POURQUOI S' ENGAGER DANS UNE DEMARCHE QUALITE</b> , centrée sur la mission d'accompagnement des parcours d'insertion des personnes accueillies.....	9
<b>2- COMMENT S'EST CONSTRuite CETTE DEMARCHE ?</b> .....	11
<b>3- QUELS SONT LES PRINCIPES D'ACTION ?</b> .....	12
<b>4- QUELLE EST LA DEMARCHE PROPOSEE ?</b> .....	14
<b>B – LA DEMARCHE DE CERTIFICATION</b> .....	21
<b>C – PETIT LEXIQUE DE LA DEMARCHE QUALITE CEDRE</b> .....	31

### 1- Pourquoi s'engager dans une démarche qualité ?

---

#### → Une nécessité de se repositionner et de se professionnaliser

L'environnement des organismes d'insertion par l'économique a constamment évolué.

Annexe 1 « Evolution du champ de l'insertion par l'activité économique »

Si au début des *années 1980* lors de l'émergence de cette forme d'intervention, il n'existait que les centres d'adaptation à la vie active (depuis 1974), les entreprises intermédiaires et les associations d'insertion (qui allaient devenir associations intermédiaires en 1987), peu à peu le champ de l'insertion s'est étoffé.

La mise en place du RMI (Revenu Minimum d'Insertion) en 1988 -1989 a mobilisé de nombreuses collectivités territoriales. Elle a entraîné l'apparition d'animateurs d'insertion et de chantiers d'insertion gérés par les collectivités ou des associations. La création des dispositifs CES (contrat emploi solidarité) et ensuite CEC (contrat emploi consolidé) ont encore accéléré ce phénomène.

Le début de la *décennie 90* a vu la création des premières entreprises d'intérim d'insertion des dispositifs plan locaux d'insertion par l'économique, des associations de service aux personnes et la modification, en 1995, de la législation sur les associations intermédiaires.

**La loi de lutte contre les exclusions (1998) a pour la première fois défini l'insertion par l'activité économique et remis l'ensemble de ces dispositifs dans le même cadre juridique.**

Parallèlement à ces évolutions, **le chômage a lui aussi changé quantitativement et qualitativement**. Le nombre de chômeurs est passé de l'ordre de 2 millions à 3,5 millions et il a commencé en 1999, une trop lente régression. Si au début des années 1980, l'idée d'un dépannage suffisait comme solution immédiate aux situations de chômage rencontrées, le développement du chômage de longue durée touchant plus durement les personnes non qualifiées, particulièrement les femmes et une partie non négligeable des jeunes a eu pour conséquence une modification souvent peu formalisée des modes d'intervention.

Dans ce champ de l'insertion par l'activité économique devenu plus complexe et, face aux évolutions du chômage, la nécessité d'un repositionnement des différentes structures d'insertion, d'une professionnalisation accrue des intervenants, d'une lisibilité meilleure et valorisation des actions entreprises, d'une cohérence interne au réseau est apparue dès 1996 au COORACE :

- **Repositionnement des structures dans la gestion des parcours** ; n'étant plus les seuls intervenants, ayant mieux appréhendé les apports spécifiques de chaque structure dans le parcours (les outils, les compétences, les moyens techniques et financiers dont je dispose), quelles sont les propositions que je peux faire aux personnes en insertion ?
- **Professionnalisation accrue** ; les réponses aux problèmes d'insertion se sont construites au jour le jour, le plus souvent sans formalisation. Du dépannage des débuts, on est allé vers une gestion complexe de parcours associant des formes d'intervention diverses (mises en situation de travail, entretiens, réunions, ateliers, chantiers écoles, formations courtes ou longues, qualifiantes ou non, filières professionnelles, évaluations, ...). Cohérence doit être donnée à celles-ci par la **mise en œuvre de parcours d'insertion formalisés**.
- **Lisibilité et valorisation des actions** ; pouvons nous cerner nos **principaux modes d'intervention**, pouvons nous présenter nos résultats concrets, notre efficacité dans la lutte contre l'exclusion et la modification des trajectoires professionnelles des personnes en difficulté ? Pouvons-nous présenter à nos partenaires publics ou privés les conditions nécessaires à une meilleure réussite de nos actions ?

- **Cohérence interne** ; le COORACE a évolué d'une forme de coordination à une fédération d'organismes d'insertion par l'activité économique. Cette fédération regroupe des organismes ayant des histoires, des implantations, des ressources parfois très diverses. Cependant la préoccupation d'avoir un "cadre de référence commun" permettant de distinguer et de valoriser les adhérents s'est exprimée de façon de plus en plus précise d'abord sous une forme de charte déontologique et maintenant du programme CEDRE.

Par la professionnalisation des SIAE, le programme **CEDRE est une démarche qualité qui vise à formaliser et donc rendre plus lisible l'action des organismes d'insertion vis-à-vis des personnes en insertion et des partenaires économiques et sociaux** avec lesquels ils travaillent. C'est un moyen de " redonner forme " aux pratiques, méthodes et objectifs poursuivis.

## ➔ Un choix politique

**Le programme CEDRE**, qui s'adresse aux adhérents de la Fédération, est issu d'une volonté et d'une décision politique de la Fédération COORACE( en 1996). Il poursuit deux grands buts :

↳ Contribuer à **modifier positivement les trajectoires socioprofessionnelles** des personnes en situation précaire.

Les contrats courts quels qu'ils soient ont peu d'influence sur les trajectoires socioprofessionnelles. D'où l'importance de l'articulation et la coordination des actions entre structures différentes pour construire des parcours dans la durée et modifier les trajectoires professionnelles.

↳ **Améliorer les résultats en nombre de sorties positives** des salariés en insertion

*Et ainsi de mieux définir à nos " partenaires " ce sur quoi nous travaillons et comment nous travaillons.*

Le programme CEDRE s'inscrit dans le cadre de la loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions article L.322-4-16.-I « *l'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion sociale et professionnelle. Elle met en œuvre «des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement».*

La démarche qualité CEDRE s'inspire également de **la charte de la fédération<sup>1</sup>** et s'inscrit dans le respect et l'application des principes essentiels de **l'économie sociale et solidaire<sup>1</sup>**.

---

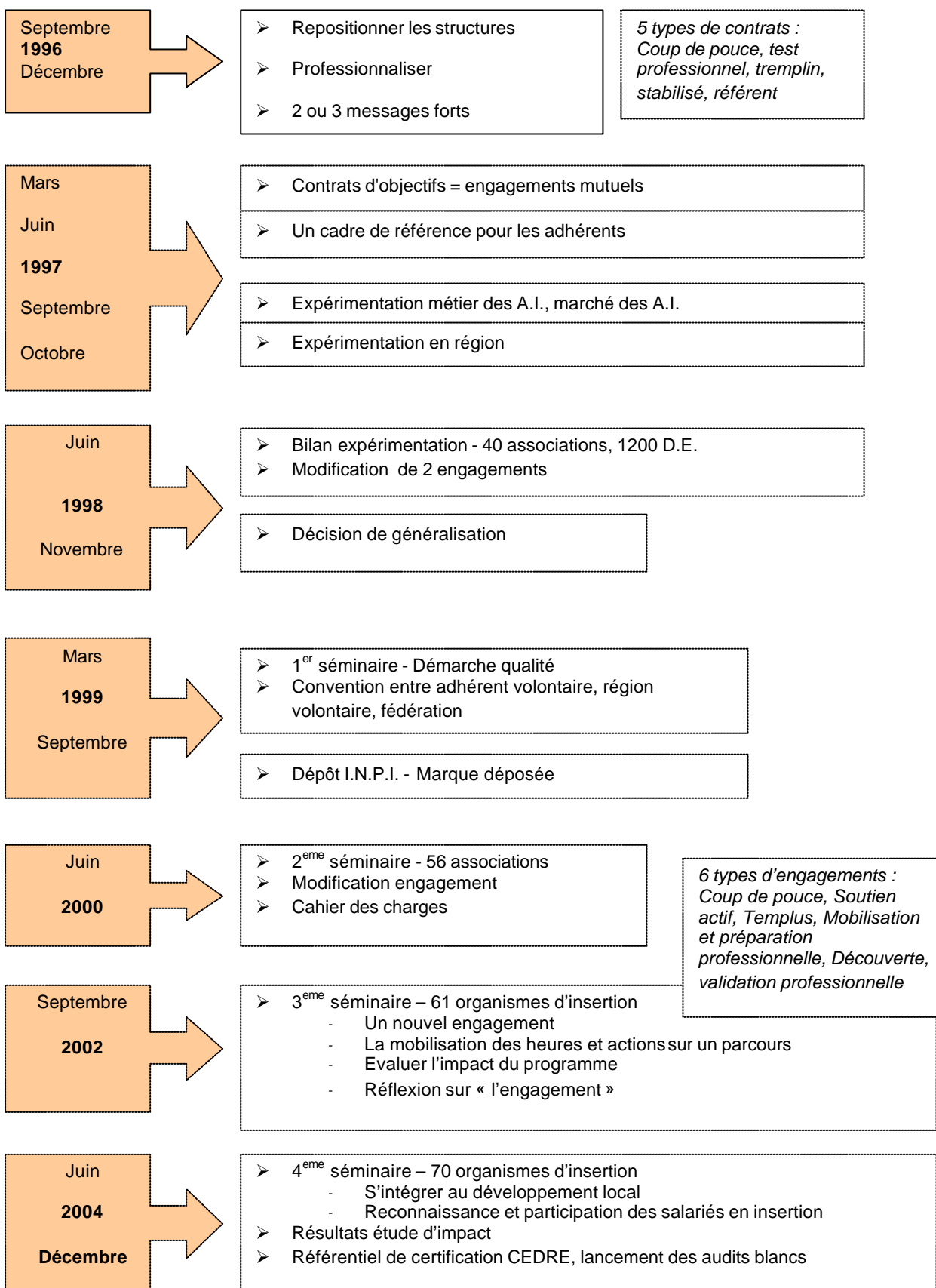
<sup>1</sup> Cf. Annexe 4 : charte COORACE

Annexe 7 : le programme CEDRE et les 7 principes de l'économie sociale et solidaire

## 2- La construction du programme CEDRE au sein du COORACE

Annexe 3 sur l'évolution du programme CEDRE « le programme CEDRE en quelques dates »

La démarche du programme CEDRE s'est construite à partir des expériences et des pratiques des structures du terrain.



### 3- Les principes d'action du programme cedre : se recentrer sur le métier de l'IAE

Entrer dans la démarche CEDRE suppose **un choix politique clair de l'organisme d'insertion et au préalable de partager une même perception du travail d'insertion par l'activité économique**. Parmi les acteurs de l'insertion par l'activité économique, deux tendances fortes se dégagent : « Les dirigeants prioritairement animés par des objectifs de production postulent une automaticité du lien entre l'exercice d'une activité économique et l'insertion. D'autres dirigeants, inversement, sont prioritairement animés par la poursuite d'objectifs sociaux et ils postulent la nécessité d'un accompagnement social et formatif approprié, la situation de travail n'étant qu'un élément de la réussite du processus d'insertion dans le cadre global d'un projet personnalisé bâti avec l'utilisateur »<sup>2</sup>.

Le programme CEDRE se situe clairement dans la deuxième tendance où **l'action économique de l'organisme d'insertion est un outil original et particulier de la construction du parcours d'insertion**, et en la complétant par la prise en compte de la dimension territoriale, collective et interactive des processus d'insertion comme d'exclusion d'ailleurs.

#### → Une démarche centrée sur la personne

La démarche proposée, invite les structures à **revisiter leurs pratiques d'accueil et d'accompagnement** des demandeurs d'emploi dans la construction de leur parcours socioprofessionnel, en regardant leurs pratiques **sous l'angle de la relation SIAE / personnes en insertion**.

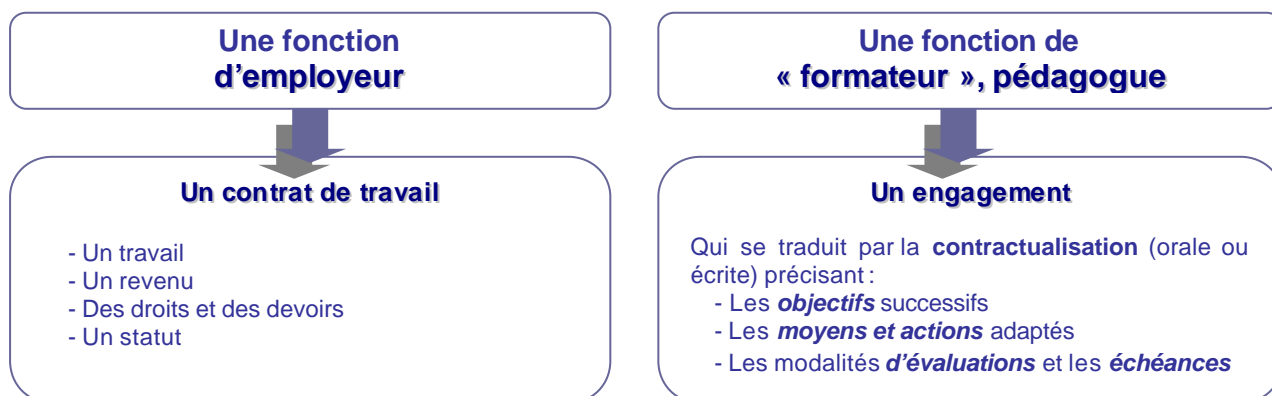
#### → Une démarche qui s'appuie sur la double fonction des SIAE pour accompagner le salarié dans la mise en œuvre de son parcours

La particularité des structures d'insertion par l'activité économique, repose sur la **double fonction d'employeur et de " formateur "** qu'elles développent.

En tant qu'employeur, les structures établissent, comme toute entreprise, un contrat de travail avec les salariés qu'elles accueillent et qu'elles emploient dans le cadre des activités économiques qu'elles exercent. Cependant, si elles se bornent à cela, rien ne les distingue des employeurs traditionnels.

Leur particularité repose sur l'engagement qu'elles prennent avec la personne pour lui permettre de faire émerger et de construire pas à pas son projet professionnel.

Les SIAE exercent donc une **fonction de formateur** qui vise à **redynamiser** et à **requalifier** les personnes **en utilisant l'emploi salarié comme support**.



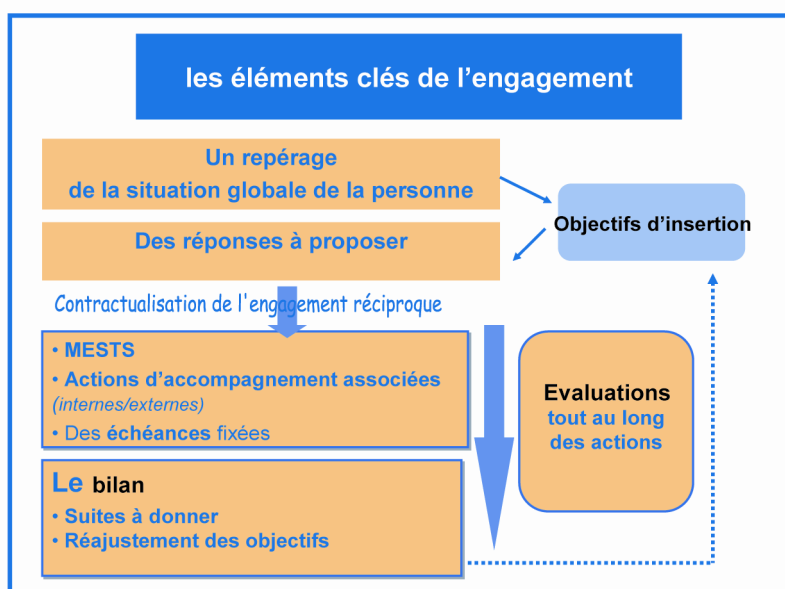
Ajoutons que tout travail d'insertion repose sur une double démarche qui doit être conduite de façon simultanée : une **démarche avec les personnes en difficulté** en tenant compte de leurs impératifs, leurs attentes et une **démarche avec les acteurs du milieu socio-économique** qui permette de faire une place aux personnes exclues ou en transition professionnelle.

<sup>2</sup> « Vers le management des structures d'insertion par l'activité économique : construction d'un modèle de la performance inspiré du concept de la qualité totale ». Fabrice FORT, 2001.

## → Une démarche qui repose sur un engagement réciproque passé entre le salarié et la structure

L'engagement noué entre la structure et ses salariés consiste à partir de **la demande exprimée par la personne à définir, mobiliser les moyens et mettre en place les actions qui répondent** à sa demande, à ses besoins et à ses souhaits, c'est-à-dire, à ses objectifs.

**Le parcours d'insertion repose donc sur la contractualisation (orale ou écrite) des engagements que prend la SIAE envers son salarié pour mettre en place les actions et les moyens** (mises en situation de travail, accompagnement socioprofessionnel, actions de redynamisation, formation) qui permettront au salarié d'améliorer et de développer son employabilité.



## → Une démarche qui repose sur un projet collectif, des décisions collectives

La démarche proposée ne relève pas d'une seule relation de face à face entre « un accompagnateur socioprofessionnel » et une personne en insertion mais d'un projet collectif, un projet « d'entreprise ».

Ce projet d'entreprise est l'expression « *d'une volonté partagée comprenant quatre grandes composantes : une vision du futur concrétisée dans un grand dessein ; une volonté d'atteindre la fin fixée ; un système de valeurs partagées ; des priorités pour l'action.* »<sup>3</sup>

Cette volonté partagée suppose une **élaboration collective** (administrateurs, directeurs, personnels salariés et bénévoles) et une organisation qui permette sa concrétisation.

**Une organisation dans laquelle, chacun en fonction de sa place institutionnelle joue son rôle** et respecte celui de l'autre. En rappelant que les « *services humains recèlent toujours trois domaines distincts : le domaine politique, le domaine du management et celui du service à rendre* »<sup>4</sup>.

### Une régulation pédagogique – une équipe pédagogique

« *Le propre d'une régulation est, dans tous les domaines, d'informer un système en action sur le résultat de ces actions et de les corriger en fonction des résultats obtenus* »<sup>5</sup>.

Dans le cadre du programme CEDRE **cette régulation doit être systématique, régulière, formalisée**. Elle est le fruit et l'objet d'un travail d'équipe de ceux qui assurent le service à rendre.

**La construction du parcours**, le cheminement d'insertion est donc aussi **le produit d'un travail collectif** pour lequel l'apport des différents acteurs de l'organisme et de ses partenaires peut être sollicité.

<sup>3</sup> BOYER, EQUILBEY (1986) cité par J. BOUTINET, idem, p208

<sup>4</sup> KOUZES et MICO (1979) cité par J.M. DUTRENIT, gestion et évaluation des services sociaux, Paris, Economica, 1989, p.228.

<sup>5</sup> Jean PIAGET, Biologie et connaissance, Paris, Gallimard, 1967, collection Idées, p.167.

#### 4- La démarche du programme CEDRE

Le programme CEDRE est la méthode construite par les adhérents du COORACE pour permettre aux structures d'appréhender à partir de leurs pratiques cet angle de leur métier, l'Insertion par l'Activité Economique.

Cette méthode s'appuie sur les différentes **caractéristiques des SIAE** et en les questionnant sur les points suivants :

- 1- quels sont les **objectifs d'insertion** visés par les SIAE  
→ *les 6 engagements CEDRE*
- 2- quels sont les **moyens**, les réponses construites par les SIAE pour répondre à ces objectifs  
→ *l'offre d'insertion (interne et externe)*
- 3- quelle est leur **organisation** à travers leurs missions principales  
→ *les 3 missions*

#### → **Les objectifs d'insertion visés par la SIAE : les engagements**

Les expériences menées par les AI et les ETTI des différentes régions ont permis de définir et de préciser les objectifs d'insertion visés par les SIAE. Le parcours est fondé sur un engagement réciproque noué entre la personne et la structure qui répond selon la situation de la personne à des objectifs différents, qui vont se succéder et être adaptés tout au long du parcours de la personne dans la structure.

**Six propositions d'engagement** permettent d'atteindre les objectifs poursuivis par les SIAE et contribuent à formaliser le parcours d'insertion.

Elles veillent à utiliser au mieux les mises en situation de travail salarié et les actions associées (entretien, bilan, formation, démarches administratives, réunion, atelier de recherche d'emploi).

Elles définissent la nature du suivi et de l'accompagnement socioprofessionnel.

- Engagement Coup de pouce
- Engagement Découverte
- Validation Professionnelle
- Soutien Actif
- Templus
- Mobilisation et préparation professionnelle

*Définition des engagements en page suivante.*

#### **La mise en œuvre des engagements réciproques:**

- traduit **l'engagement de la structure à accompagner la personne** en insertion dans la construction de son parcours.
- **définit la nature de cet accompagnement socioprofessionnel** réalisé par la SIAE :
  - en formalisant la démarche pédagogique mise en place dans le cadre du parcours d'insertion ;
  - en rendant plus lisibles les actions menées auprès des partenaires (observatoire).

## **PROGRAMME CEDRE** **Les engagements**

### **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 des faises 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 :

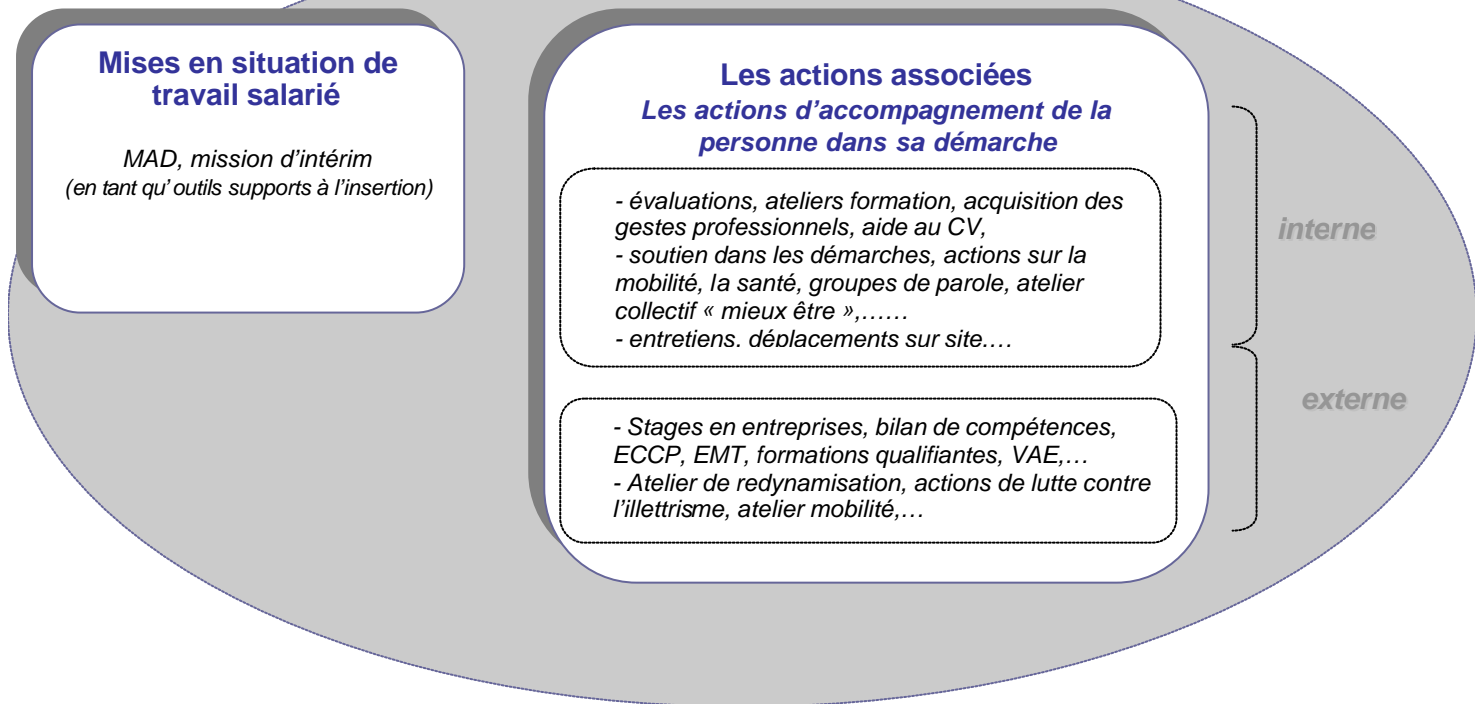
- Un contenu de travail valorisant et / ou des activités (sociales, culturelles, sportives, éducatives...) dans une continuité mobilisant progressivement leurs capacités d'autonomie, d'intégration à un collectif de travail, de développer leurs compétences sociales.
- Une rémunération, un ou des statuts 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.

→ **Les différentes réponses, les moyens dont dispose la SIAE : l'offre d'insertion**

Quels sont les différents moyens, les actions que la SIAE peut proposer en réponse aux objectifs d'insertion négociés avec les personnes ?

Dans le cadre de la démarche CEDRE, l'ensemble des réponses possibles est appelé « offre d'insertion » (interne ou externe).

**Les réponses possibles  
l'offre d'insertion**

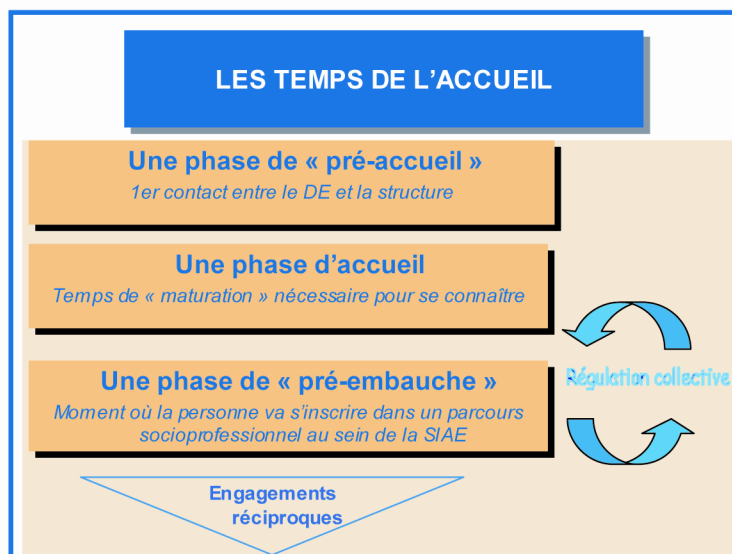


→ **L'organisation de la SIAE au travers des missions**

FICHE PRATIQUEN° 1 – Fiche exemple n° 2 : Schéma de fonctionnement

Quel fonctionnement, quelle organisation les SIAE mettent en place pour assurer le meilleur « service » aux salariés en insertion ?

✗ **la mission accueil : définir ce que l'on va faire ensemble**



Ainsi, la démarche CEDRE distingue différents temps d'accueil :

- la phase de « **pré-accueil** » - 1<sup>er</sup> contact entre la personne en insertion et la structure

- la phase **d'accueil** – prise de connaissance mutuelle

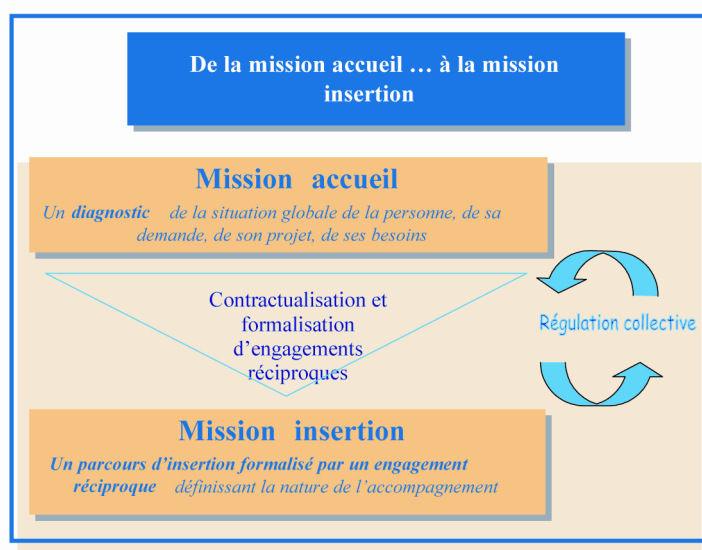
Cette phase permet à la SIAE d'évaluer la situation globale de la personne, sa situation socioprofessionnelle.

Elle se concrétise fréquemment par un *entretien individuel* réalisé entre la structure et la personne en insertion et une inscription (si la structure estime pouvoir répondre aux attentes et besoins de la personne).

- la phase de « **pré-embauche** » - moment « *clef* » où la structure et la personne vont définir, co-construire et négocier les termes du parcours d'insertion dans lequel elles s'engagent réciproquement.

Cette phase plus ou moins « théorique » traduit le temps consacré par le SIAE à apprécier, à **évaluer les capacités professionnelles de la personne.**

Elle se concrétise par une période plus ou moins longue faite de « MESTS tests », d'entretiens, d'actions individuelles et collectives et d'évaluations en vue de bâtir un parcours d'insertion adapté aux besoins et aux souhaits de la personne.



### **✗ la mission insertion : construire et mettre en oeuvre le parcours d'insertion**

FICHE PRATIQUE N° 1 : Formalisation de l'organisation, des pratiques et outils actuels

Fiche exemple n°2 : Schéma de fonctionnement

Cette phase démarre lorsque la structure est à même de formaliser l'accompagnement du demandeur d'emploi par un parcours d'insertion négocié et débouchant sur un engagement réciproque.

**La mission insertion se traduit par l'accompagnement socioprofessionnel** mis en œuvre par la structure. Dans la démarche qualité CEDRE, c'est en quelque sorte au travers des engagements réciproques que la structure formalise et valorise ses pratiques d'accompagnement.

FICHE PRATIQUE N°4 : la mise en œuvre des parcours autour des engagements réciproques

**L'engagement réciproque** se construit à partir d'une analyse croisée :

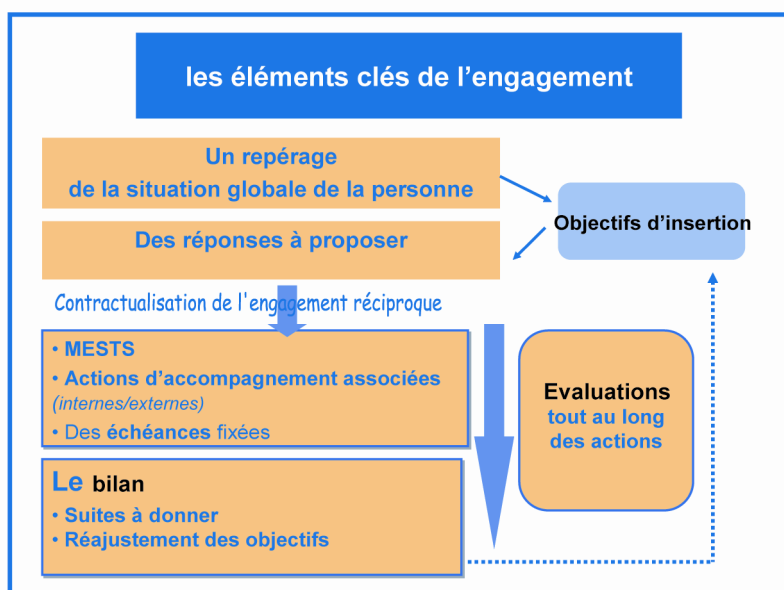
- de la demande de la personne (ses attentes, son projet, ses besoins, ses forces et faiblesses) ;
- des moyens dont dispose la structure pour y répondre (mise en situation de travail, actions associées internes telles que les entretiens de bilan, les actions complémentaires apportées par les partenaires,...).

Cette analyse s'effectue tout au long des temps d'accueil (cités plus haut) et débouche sur la mise en œuvre des engagements (mission insertion).

La mission d'insertion se concrétise par la négociation avec les personnes d'objectifs et d'échéances précis.

Elle se traduit obligatoirement par **la contractualisation** (orale ou écrite) **et la formalisation** (trace écrite) **de l'engagement réciproque** mentionnant clairement :

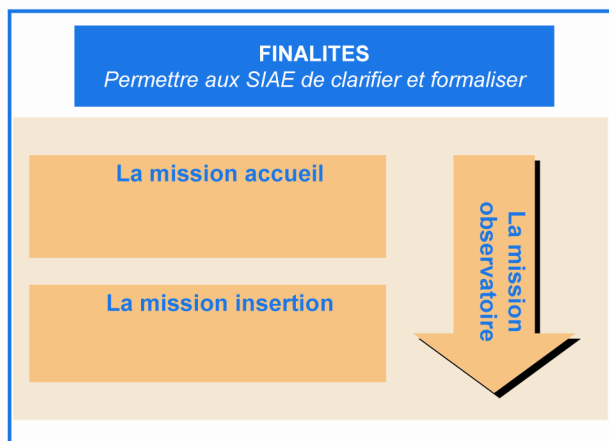
- l'engagement / les **objectifs** poursuivis
- les actions, les **moyens proposés** mobilisés de part et d'autre pour y parvenir
- les **échéances** fixées pour chaque action (temps que l'on se donne pour réaliser les actions, date du prochain entretien de bilan pour réajuster le parcours si nécessaire,...)
- les **évaluations** des actions proposées



- **L'engagement** peut être un **acte oral ou écrit** auprès de la personne ;
- A minima, cet engagement (et ses composantes) est **formalisé par écrit** permettant la **traçabilité interne du parcours** de la personne au sein de la SIAE ;
- Cet engagement peut être écrit, signé et remis à la personne en insertion (cette étape n'est plus une exigence dans le cadre de la certification, mais est une évaluation possible des exigences de la démarche qualité) ;
- L'engagement réciproque engage la structure (et non une personne de la structure), **c'est un engagement collectif** qui implique ce que l'on appelle des temps de régulation pédagogique entre tous les membres de l'équipe ;
- La notion d'engagement de la structure est un élément essentiel de l'évolution du **passage d'une logique de distribution des heures**, des entretiens, des formations à une logique de **mobilisation des ressources propres** (rechercher des heures par rapport à un parcours, mobiliser des partenaires sur la résolution d'une situation, maîtriser ces capacités qualitatives et quantitatives d'intervention).

✘ la mission **observatoire** : « *exprimer les besoins des personnes* auprès de la société civile et des décideurs politiques, économiques et sociaux (charte de la fédération) et **valoriser le travail des SIAE** »

La mission observatoire a pour objectif **d'analyser le rapport à l'emploi des personnes accueillies** afin de repérer les causes d'exclusion. Elle permet d'alerter et de mobiliser les partenaires privés ou publics et de leur proposer des pistes pour faciliter l'accès de tous à un emploi durable. Elle se traduira prochainement par la publication d'un rapport annuel, transmis à la région et à la Fédération COORACE.



Cette mission transversale doit permettre de dégager un certain nombre **d'indicateurs permettant de quantifier et de qualifier l'accompagnement réalisé par les structures de l'entrée des personnes, tout au long de leur parcours d'insertion, jusqu'à leur sortie.**

Ces indicateurs visent un triple objectif :

- Avoir des **éléments d'analyse**, mais aussi d'évolution sur le public accueilli, sur les actions qui leur sont proposées et sur les effets de ces actions sur leurs trajectoires socioprofessionnelles ; et ce, afin de pouvoir ajuster les moyens aux résultats constatés (**lisibilité et analyse internes**).
- Formaliser, valoriser, «savoir dire et écrire ce que l'on fait» ; donner une **lisibilité externe** du champ d'action de la structure.
- Etre en mesure de proposer des **pistes de réflexion et d'action** pour améliorer l'accès à l'emploi des personnes au sein du territoire.



# La démarche CEDRE en bref

⇒ Une démarche **construite par les acteurs de terrain**

⇒ Une volonté de se **repositionner** par rapport :

- ◆ aux évolutions des formes d'emploi (et de situations de chômage) ◆ aux publics accueillis et aux problématiques qu'ils rencontrent
- ◆ aux évolutions législatives ◆ aux multiples acteurs sur le territoire et agissant dans le champ de l'insertion

⇒ Une nécessité de (re)définir ce qu'est **le métier des SIAE**

*Les SIAE ont pour finalité de faciliter l'insertion de personnes rencontrant, à une période de leur vie, des difficultés pour accéder un emploi durable.*

- ◆ Pour ce faire, les **SIAE utilisent les Mises En Situation de Travail Salarié en tant que moyens**, supports à la réinsertion sociale et professionnelle des personnes qu'elles accompagnent.
- ◆ La MESTS n'est pas le seul moyen mis en œuvre par les structures. Elles proposent en effet **d'autres actions, complémentaires au travail**, afin d'apporter des réponses au plus près des besoins des personnes dont elles assurent le suivi.

La démarche CEDRE regroupe MESTS et autres actions internes ou externes (actions associées) sous le terme : **offre d'insertion**.

⇒ Les **enjeux** de la démarche qualité CEDRE :

- ◆ **modifier les trajectoires socioprofessionnelles** des personnes en insertion par la mise en œuvre de parcours par objectifs (autour des engagements réciproques)
- ◆ **améliorer**, par cette pratique de parcours par objectifs, le **taux de sorties positives**
- ◆ rendre **lisible, valoriser le métier des structures**

⇒ Une démarche qualité qui nécessite de **formaliser les pratiques** pour :

- ◆ **clarifier les objectifs d'insertion poursuivis avec les personnes** dans le cadre de leur parcours (se traduisant par les engagements) et les mettre en œuvre
- ◆ **formaliser le fonctionnement** de la structure : qui fait quoi, comment et avec quels outils ? (au travers des missions accueil, insertion et observatoire)
- ◆ identifier et analyser les **réponses apportées aux personnes** : l'offre d'insertion interne (MAD et actions associées) mais aussi externe (les réponses des partenaires)

⇒ Une **démarche de professionnalisation progressive et qui implique toute la structure**

- ◆ **L'équipe, qui formalise son fonctionnement**, qui réfléchit et met en œuvre de nouveaux outils, de nouvelles pratiques, qui s'interroge sur son travail, ses méthodes ; avec en son sein un **réfèrent qualité**, garant de l'animation interne de la démarche qualité.
- ◆ une démarche qualité qui doit être perçue comme **un processus** : une démarche rythmée, faite de réflexions et de tests et dont les évolutions et les améliorations doivent être perçues et valorisées par tous.
- ◆ **Un CA** qui, de par sa volonté d'entrer dans la démarche, suit et appuie les évolutions.

⇒ Une **démarche qui pose quelques grands principes d'action** :

- ◆ un **choix politique** de la SIAE, un projet collectif de s'engager dans la démarche
- ◆ une **centration sur la personne**
- ◆ une **mobilisation des heures de travail et des actions associées** au service du parcours des personnes (la MESTS n'étant qu'un moyen, un support pour l'insertion socioprofessionnelle)
- ◆ un **accompagnement socioprofessionnel** et formatif qui se traduit par la **contractualisation** (écrite ou orale) **d'engagements** entre la personne en insertion et la SIAE ; et dont la **traçabilité** est assurée en interne
- ◆ une gestion collective des parcours par la mise en place de **régulations pédagogiques** régulières entre les différents intervenants
- ◆ des **évaluations** (du parcours, des compétences développées) et des suivis réguliers, des **échéances** fixées

⇒ Une démarche qualité qui pose des **exigences** (Cf. référentiel de certification – point B. qui suit)

### 1 – La démarche de certification : présentation générale

Toute démarche qualité est une **démarche de distinction** qui permet d'affirmer que **l'organisme certifié applique bien les critères qualité qui ont été définis**

**La particularité du programme CEDRE** est que ces critères ne sont pas le fruit d'un travail d'experts mais le résultat, en constante évolution, d'un **travail de construction collective**. Les séminaires CEDRE qui ont lieu tous les deux ans, en sont un des temps forts.

**Les audits de certification** qui sont conduits dans le cadre du programme CEDRE **sont davantage des audits de progrès** ou d'efficacité que des audits de seule conformité à une norme.

Dans cette logique, les spécifications présentées plus loin font essentiellement référence aux processus ou procédures à mettre en œuvre. Les moyens à mettre en œuvre doivent être cohérents à ces processus et procédures (des moyens à mettre en œuvre vous sont donnés à titre indicatif dans les pages qui suivent).

#### ➔ **Champ d'application de la certification CEDRE**

Le référentiel de certification du « Programme CEDRE » (proposé en point 2. de la présente partie) :

- ◆ s'adresse à l'ensemble des organismes d'insertion par l'activité économique adhérents à la Fédération COORACE et qui font donc référence à la charte de la fédération<sup>6</sup> qu'ils ont signée.
- ◆ concerne tous les organismes adhérents qui ont signé la convention tripartite CEDRE, qui ont terminé la formation action CEDRE ou qui ont participé à l'expérimentation initiale entre mars 1998 et juin 2004.

La certification reçue est valable pour une période de trois ans.

#### ➔ **Comment se préparer à la certification ?**

- ◆ L'accompagnement et/ou le suivi proposé par la fédération COORACE et les associations régionales contribue à une mise en œuvre progressive de la démarche qualité dans les organismes adhérents.

La certification vient confirmer les résultats de ce travail et permet donc d'attester que l'organisme met en œuvre les trois grandes missions du programme et des procédures d'amélioration continue de la qualité.

En région, l'accompagnement se construira de manière individualisée auprès des SIAE en s'appuyant sur l'exploitation du présent guide et, au besoin, de regroupements inter structures.

- ◆ L'audit blanc  
Pour préparer la certification, la SIAE peut demander un audit blanc (mêmes procédures que l'audit de certification). Il est assuré par un intervenant ayant été formé à la conduite d'audit qualité.

#### ➔ **Comment faire une demande de certification ?**

- ◆ La demande est introduite par l'adhérent volontaire auprès du référent qualité de son association régionale.
- ◆ Le conseil d'administration de l'association régionale valide ou non la demande.
- ◆ Le référent qualité de la région transmet la demande validée au responsable qualité de la fédération. Celui-ci sollicite l'intervention de l'auditeur qualité externe, qui contacte alors l'organisme demandeur.

<sup>6</sup> Cf. annexe n° 4 : Charte des adhérents du COORACE

## → **Comment se déroule l'audit de certification ?**

- ◆ L'audit de certification est conduit par un auditeur qualité externe à la Fédération et aux associations régionales.
- ◆ Le compte-rendu d'audit est envoyé à l'adhérent audité et au référent qualité de la Fédération qui diffuse ce document confidentiel aux seuls membres du comité de certification.

## → **Combien coûte la certification et qui prend en charge le coût ?**

- ◆ Le coût de la certification, fixé annuellement par la Fédération et le ou les auditeurs, est pris en charge par les organismes audités. L'auditeur qualité adresse directement sa facture à l'organisme concerné.

*Le coût d'un audit en 2005 est de 1600 € TTC (quel que soit le type d'audit, blanc ou de certification). Ce coût intègre le coût de l'audit (1400 €) et les frais de mission (200 €).*

*Une recherche d'appui financier est réalisée conjointement par la Fédération et les associations régionales avec le principe suivant : une prise en charge totale ou partielle du coût des audits blancs par la Fédération ou les associations régionales, une prise en charge totale du coût de l'audit de certification par les SIAE demandeuses.*

## → **Combien de temps est valable la certification ?**

- ◆ La certification est obtenue pour **trois ans**. Après cette période, un nouvel audit qualité prenant en compte le référentiel en vigueur à la date anniversaire pourra être demandé. Si l'organisme ne sollicite pas la certification, il perd le droit de faire référence à celle-ci.
- ◆ Le référent qualité régional informe les adhérents des évolutions du référentiel. L'association régionale favorise une mise en conformité progressive (réunion d'information, audit de suivi, plan de formation...).

## → **Le référentiel de certification :**

- ◆ Le référentiel fait l'objet d'une validation nationale par le bureau de la Fédération
- ◆ Les propositions d'évolution du référentiel qualité sont faites par le séminaire CEDRE qui se tient tout les deux ans.
- ◆ Le référentiel qualité qui fait référence, est celui en vigueur au moment de l'entrée de l'organisme dans la démarche qualité CEDRE.

➔ **Le manuel qualité - descriptif :**

- ◆ **Le manuel qualité** est le document qui décrit **comment la SIAE manage ses actions** pour des meilleurs résultats d'insertion (satisfaction des demandeurs d'emploi), pour la stabilité des processus internes et pour l'amélioration continue. Il se centre sur les processus et les procédures.
- ◆ Le manuel qualité est donc un **outil réservé essentiellement à un usage interne** et qui sera également produit et envoyé à l'auditeur qualité préalablement à l'audit.  
**Sans manuel qualité, il n'y a pas d'audit possible.**
- ◆ Comme tous les documents de la SIAE, le manuel qualité est **mis à jour** régulièrement et doit y figurer le numéro de la version et sa date.

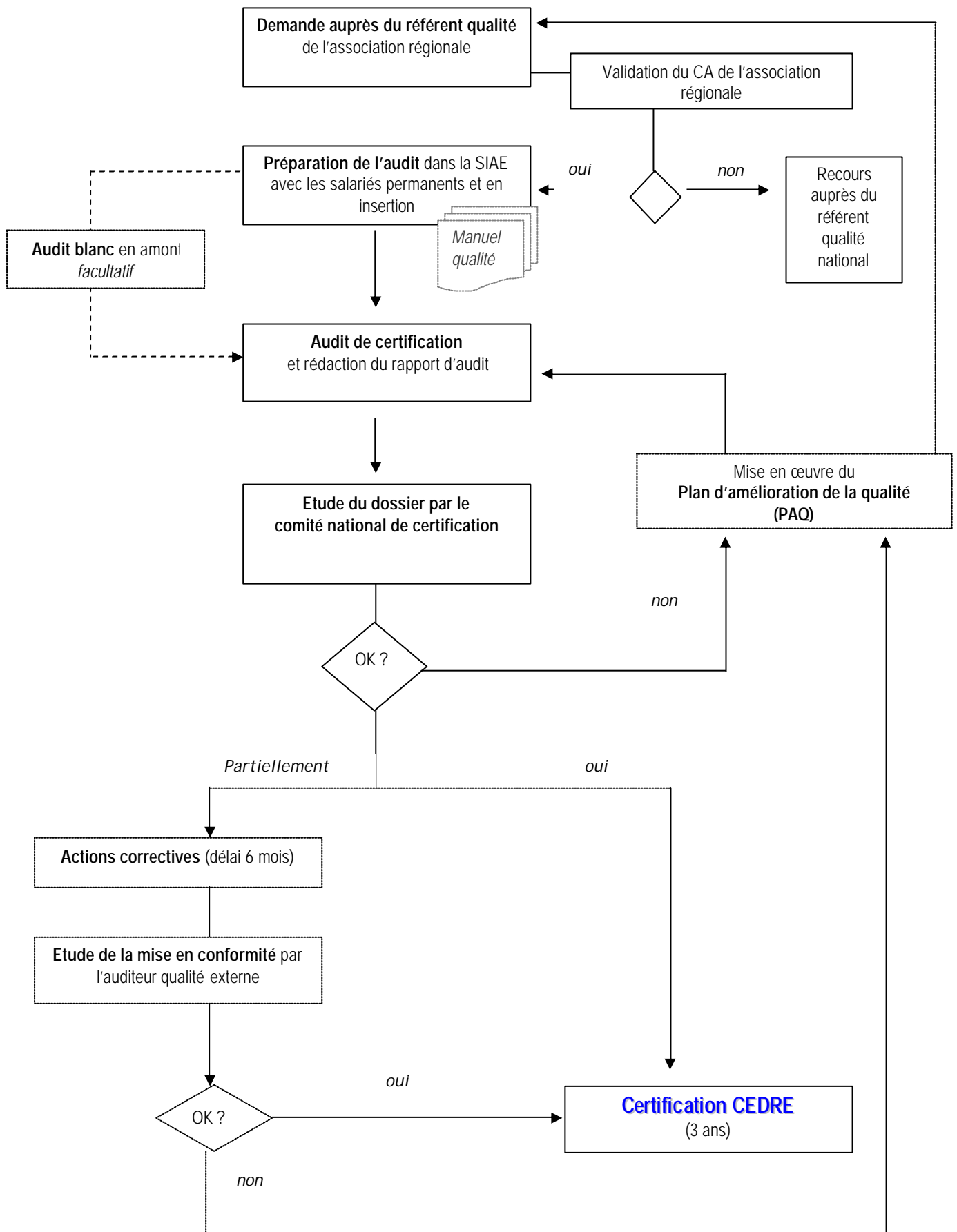
**Le manuel qualité « Programme CEDRE » contiendra normalement ou fera référence à, au moins :**

- ◆ Une présentation succincte de l'organisme, de son historique.
- ◆ Une présentation de son projet associatif (ne pas se limiter à l'article 2 des statuts, développer en une page son contenu).
- ◆ Les modalités de définition et de diffusion, des priorités et des axes de développement.
- ◆ Les modalités de diffusion interne du manuel.
- ◆ Les organigrammes hiérarchique et fonctionnel.
- ◆ Les fiches de postes.
- ◆ Un schéma de fonctionnement articulé autour de la mission accueil, de la mission insertion et de la mission observatoire décrivant les principales procédures :  
A minima les procédures suivantes seront définies : procédures de contractualisation des engagements, de mobilisation des heures de travail et de régulation pédagogique.
- ◆ Le référencement des outils utilisés dans le point précédent (nom de l'outil et phase concernée).
- ◆ Indicateurs quantitatifs et qualitatifs de l'activité (Mission observatoire – voir fiche enquête annuelle de la fédération).
- ◆ Modalités d'amélioration du système qualité (dont partenariat, satisfaction des demandeurs d'emploi, plan de formation...).

**FICHE PRATIQUE N° 1**

Fiche outil 8 : le manuel qualité

→ **Le processus de certification**



## 2 – La démarche de certification : le référentiel de certification et ses 6 spécifications

(Version Octobre 2004)

### → 2.1 - Spécifications de la mission accueil

L'objectif de cette première phase du parcours au sein de la SIAE est de : « **définir ce que l'on va faire ensemble** »

Objectifs qualité poursuivis	Spécifications de la mission accueil	Dispositions particulières
<p>Permettre à la personne accueillie de situer l'action de l'organisme et de décider de poursuivre sa démarche avec la SIAE en connaissance de cause</p> <p>Créer une dynamique ; ne pas laisser la personne dans une situation d'attente</p> <p>Entrer immédiatement dans une logique d'insertion et établir les bases des actions qui seront ensuite conduites</p> <p>Valoriser les potentialités du futur salarié, éviter les échecs</p> <p>Favoriser une dynamique d'insertion, éviter « l'installation » dans l'organisme et une précarisation du statut</p>	<p><b>a) Faire connaître aux demandeurs d'emploi accueillis son offre d'insertion.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informer la personne accueillie du délai entre le premier contact et un entretien ou une information collective.</li> <li>▪ Informer les personnes de leur futur statut de salarié et de ses conséquences pratiques sur leur situation.</li> <li>▪ Assurer un cadre et des conditions d'accueil qui permettent un travail efficient.</li> </ul> <p><b>b) Proposer et réaliser avec le demandeur d'emploi une évaluation conjointe de sa situation socioprofessionnelle.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disposer d'un outil commun d'évaluation des situations socioprofessionnelles.</li> </ul> <p><b>c) Evaluer les capacités professionnelles des personnes qui seront salariées.</b></p> <p><b>d) Mettre en place une procédure qui oblige un suivi a minima de toute personne salariée en insertion.</b></p>	<p>La spécification (d) s'adresse plus particulièrement aux AI et ETTI</p>

#### Les moyens à mettre en œuvre (mentionnés à titre indicatif)

- Plaquette de présentation ciblée de l'organisme
- Support de présentation collective (vidéo – transparents)
- Outil informatique d'accueil et de suivi – procédure d'alerte informatique
- Planning / agenda des conseillers en insertion
- Grille d'entretien
- Fiche d'inscription
- Compte rendu d'entretien
- Grille d'évaluation professionnelle
- Locaux ou espaces réservés aux entretiens
- Missions test – évaluation formalisée des compétences
- Ateliers d'évaluation – atelier de recherche d'emploi
- Evaluation en milieu de travail
- Action de préparation à la prise de poste

## ➔ 2.2- Spécifications de la mission insertion

L'objectif de cette deuxième phase est de : « **construire et réaliser le parcours d'insertion** »

Objectifs qualités poursuivis	Spécifications de la mission insertion	Dispositions particulières
<p>Elaborer avec la personne son parcours d'insertion en favorisant l'accès le plus direct à l'emploi souhaité possible</p> <p>Avoir des traces des différentes étapes du parcours, de façon à suivre les évolutions, les valoriser</p> <p>Développer les capacités et l'efficacité du processus d'insertion</p> <p>Finaliser l'étape parcourue, valoriser les évolutions, re-fixer si nécessaire d'autres objectifs, une autre étape</p> <p>Adapter l'intervention aux évolutions</p>	<p><b>a) Contractualiser en formalisant des engagements avec les salariés en insertion :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La contractualisation peut être orale ou écrite.</li> <li>▪ L'engagement est formalisé sur un document (fiche, carnet, outil informatique...) comprenant les objectifs, les échéances, les moyens mobilisés et principalement ceux mobilisés par l'organisme d'insertion.</li> <li>▪ Ce document est à la disposition du salarié en insertion.</li> </ul> <p><b>b) Associer de manière adaptée le client aux objectifs d'insertion poursuivis</b></p> <p><b>c) Conduire un entretien de bilan à terme des échéances fixées :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'entretien de bilan fait l'objet d'un compte-rendu formalisé.</li> <li>▪ Ce compte-rendu est à la disposition du salarié en insertion.</li> </ul>	<p>La spécification (a) est tributaire de chaque outil d'insertion. Dans le cadre d'une E.I., d'un chantier d'insertion il concerne chaque salarié en insertion. Dans le cadre d'une ETTI, il concerne à minima un nombre de salariés correspondant aux équivalents temps plein du financement de l'accompagnement socioprofessionnel. Pour les A.I., il concerne a minima un tiers des salariés en insertion</p> <p>La spécification (b) s'adresse aussi aux chantiers et aux EI</p>

<b>Les moyens à mettre en œuvre</b> (mentionnés à titre indicatif)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fiche de suivi</li> <li>▪ Convention d'engagement</li> <li>▪ Compte rendu d'entretien de bilan</li> <li>▪ Fiche de liaison</li> <li>▪ Plaquette de présentation de l'organisme aux clients</li> <li>▪ Outil informatique de suivi</li> <li>▪ Module de formation interne ou externe, qualifiante ou non</li> <li>▪ Ateliers C.V.</li> <li>▪ Groupe d'échanges professionnels</li> <li>▪ Ateliers de développement personnel</li> <li>▪ Activités sociales et conviviales</li> <li>▪ Ateliers de créations, d'expression</li> <li>▪ Action de soutien aux démarches administratives</li> </ul>

➔ **2.3 - Spécifications transversales à la mission accueil et mission insertion**

Objectifs qualités poursuivis	Spécifications transversales à la mission accueil et à la mission insertion	Dispositions particulières
<p>Produire mettre en place un processus collectif d'insertion Développer les compétences collectives, la professionnalisation</p> <p>Se donner les moyens de prendre du recul, d'analyser les situations de donner une réponse adaptée</p> <p>Dépasser l'exploitation d'opportunité pour construire des parcours adaptés aux personnes Concentrer son action sur les priorités établies avec le salarié Instrumentaliser les heures de travail et les actions associées au service du parcours</p> <p>Mobiliser les ressources disponibles pour améliorer les résultats en terme d'insertion</p> <p>Ecrire ce que l'on fait, faire ce que l'on a écrit et le contrôler</p>	<p><b>a) Instaurer de façon systématique et régulière une « régulation pédagogique », une gestion collective des parcours :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir un rythme régulier de réunion de régulation.</li> <li>▪ Formaliser le compte rendu de ces réunions.</li> <li>▪ Assurer un suivi des décisions prises.</li> </ul> <p><b>b) Assurer une mobilisation construite de mises en situation de travail salarié et d'actions associées cohérente avec l'étape en cours et les engagements contractualisés</b></p> <p><b>c) Développer et consolider le partenariat professionnel et social</b></p> <p><b>d) Formaliser l'ensemble des procédures en œuvre et réactualiser cette formalisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'ensemble des procédures est rassemblé dans un manuel qualité</li> </ul>	

<b>Les moyens à mettre en œuvre</b> (mentionnés à titre indicatif)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compte-rendu de régulation</li> <li>▪ Tableau des mises en situation de travail</li> <li>▪ Tableau des personnes prioritaires</li> <li>▪ Plan de formation</li> <li>▪ Planning des actions associées</li> <li>▪ Convention de partenariats</li> <li>▪ Fiche de liaisons</li> <li>▪ Manuel qualité</li> <li>▪ Fiche de poste</li> </ul>

## → 2.4 - Spécifications liées au projet de la SIAE

L'objectif de cette spécification : « mettre en œuvre le projet associatif dans l'intérêt et en concertation avec les demandeurs d'emploi »

Objectifs qualités poursuivis	Spécifications liées au projet de la SIAE	Dispositions particulières
<p>Préciser le projet de la SIAE et se donner les moyens de vérifier son « application » Utiliser au mieux les ressources mobilisables</p> <p>Clarifier l'offre d'insertion de l'organisme et dépasser les logiques d'urgence</p> <p>Maîtriser les compétences collectives et développer les capacités d'insertion</p> <p>Se créer des partenariats à long terme par secteur d'activités, métiers ou filières professionnelles qui permettent des coopérations, d'agir dans la gestion locale de l'emploi</p>	<p><b>a) Définir ses priorités dans l'action de la SIAE</b></p> <p><b>b) Définir son offre d'insertion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pratiquer au moins deux engagements dans l'organisme</li> <li>▪ Définir les postes et les compétences requis et s'assurer de leur adaptation aux évolutions de l'I.A.E.</li> <li>▪ Faire un plan annuel ou pluriannuel de formation et le réaliser</li> </ul> <p><b>c) Mobiliser et associer les acteurs socio-économiques locaux au développement de l'insertion professionnelle</b></p>	

<b>Les moyens à mettre en œuvre</b> (mentionnés à titre indicatif)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Document de présentation de l'organisme</li> <li>▪ Organigramme hiérarchique et fonctionnel</li> <li>▪ Schéma de fonctionnement</li> <li>▪ Plan de formation</li> <li>▪ Dossier de financement de la formation</li> <li>▪ Réunion d'information</li> <li>▪ Participation à des groupes de travail locaux (intercommunalité)</li> <li>▪ Convention de partenariat avec des représentants institutionnels</li> </ul>

## → 2.5 - Spécifications de la mission observatoire

Les objectifs de ces spécifications sont : « **exprimer les besoins des personnes** (en insertion) **auprès de la société civile et des décideurs politiques, économiques et sociaux** (charte de la Fédération) **et valoriser le travail des SIAE** »

Les objectifs qualités poursuivis	Spécifications de la mission observatoire	Dispositions particulières
<p>Rendre compte de l'activité réelle de l'organisme – se donner les moyens pour mieux maîtriser son évolution, mieux valoriser ces actions.</p> <p>Utiliser un cadre de référence commun aux adhérents et peser sur les politiques locales, régionales, nationales de l'emploi</p> <p>Améliorer des résultats qualitatifs et quantitatifs de l'insertion socioprofessionnelle</p>	<p><b>a) Rendre compte de l'activité de la SIAE en utilisant un cadre de référence commun</b></p> <p><b>b) Transmettre son rapport d'activité à l'association régionale<sup>7</sup></b></p> <p><b>c) Se doter d'outil pour améliorer de façon régulière et continue la qualité de l'offre d'insertion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enoncer et formaliser les principes d'action qui régissent l'action pédagogique, les évaluer</li> </ul>	

### Les moyens à mettre en œuvre (mentionnés à titre indicatif)

- Compte-rendu d'activité reprenant les références CEDRE
- Communication de son activité mensuelle sur le site de la fédération
- Article dans la presse
- Outil informatique de suivi
- Tableau comparatif des parcours en fonction de chaque engagement
- Formalisation de principes d'action pédagogique

## → 2.6 - Amélioration continue du système qualité

La SIAE mettra en place des modalités d'évaluation de ses actions, de traitement des dysfonctionnements et des réclamations venant des demandeurs d'emploi, des partenaires, des clients. Elle mettra en place une ou des procédures, des outils permettant une amélioration continue des services rendus.

### Les moyens à mettre en œuvre (mentionnés à titre indicatif)

- Réunion d'évaluation
- Questionnaire de satisfaction des demandeurs d'emploi des clients<sup>8</sup>
- Entretiens d'évaluation annuelle
- Cahier des réclamations
- Plan de formation

<sup>7</sup> A noter que l'enquête annuelle proposée par la Fédération COORACE depuis 2005 serait en passe de devenir le cadre de référence minimum et la base du rapport d'activité type qui serait demandé aux SIAE

<sup>8</sup> cf. Partie 2 – Fiche outil n°5

## **Les formations pour aller plus loin ...**

---



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

- ◆ **Initiation à l'IAE** – COORACE Formation
- ◆ **Initiation au programme CEDRE et démarche qualité** – COORACE Formation
- ◆ **Manager la qualité dans une SIAE** – COORACE Formation

## C- PETIT LEXIQUE DE LA DEMARCHE QUALITE CEDRE...

◆ **Accompagnement** : action de caractère intensif qui induit une relation d'aide (*relation professionnelle dans laquelle une personne doit être assistée pour opérer son ajustement personnel à une situation à laquelle elle ne s'adaptait pas normalement – MICHIELLI*) qui s'articule autour d'objectifs et d'échéances clairement fixés. L'accompagnement est une posture de travail qui peut être mise en œuvre aussi bien dans la mission accueil, que la mission insertion.

◆ **Actions associées** : considérant que la mise en situation de travail salarié est la spécificité de l'insertion par l'activité économique. Toutes les autres actions (entretiens, formations, ateliers, soutien aux démarches...) sont considérées comme associées à la mise en situation de travail.

FICHES PRATIQUES N° 2 ET N°7

◆ **Audit** : « processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits » (NF en ISO/9000)

◆ **Convention** : « accord officiel passé entre des individus, des groupes sociaux ou politiques, des états ; écrit qui témoigne de la réalité de cet accord » (*Petit Larousse illustré*).

◆ **Démarche pédagogique** : manière de progresser qui permet à la personne de développer des apprentissages précis, une modification durable de ses représentations et schémas d'action.

◆ **Démarche qualité** : Toute démarche qualité vise une triple satisfaction<sup>9</sup> : « la satisfaction de la personne en insertion à laquelle nous offrons un service d'accompagnement socioprofessionnel (c'est le client dans la démarche qualité CEDRE), la satisfaction du personnel (être bien dans son poste et dans sa peau), la satisfaction de l'entreprise, de l'association (mieux valoriser son action, dans une meilleure organisation de ses moyens ; être efficiente). »

- Démarche : "manière de progresser" (*Petit Robert*)

- Qualité : "ce qui rend recommandable, fait sa valeur"- "excellent, supérieur" - "ce qui rend une chose, une personne bonne, meilleure" (*Petit Robert*)

- «Ecrire ce que je fais, faire ce que j'ai écrit et le vérifier».

- «Obtenir de meilleurs résultats ; de manière plus sûre, de manière durable, en pérennisant les acquis<sup>10</sup>»

◆ **Engagement** : accord écrit ou verbal entre la personne en insertion et l'organisme d'insertion qui porte sur l'objectif d'insertion visé, les moyens à mobiliser de part et d'autre, les étapes ou échéances fixées. 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)

FICHE PRATIQUE N°4

◆ **Entretien de bilan** : entretien qui se conduit en fin d'une échéance et qui a pour objectif d'évaluer l'évolution de la situation de la personne, la réalisation des objectifs visés, la mobilisation des moyens et d'envisager les suites et les perspectives.

◆ **Formaliser** : 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».

---

<sup>9</sup> Yves AUPHAN, Manager une démarche qualité dans les SIAE, Ronéotype, 2000

<sup>10</sup> Yves AUPHAN - IDEM

◆ **Gestion locale de l'emploi** : manières ou actions de gérer, d'organiser sur un territoire donné l'emploi, de prévoir ses évolutions, de répondre aux besoins en emplois et aux besoins des personnes par rapport à l'emploi.

◆ **Manuel qualité** : document qui montre comment la SIAE manage ses actions pour des meilleurs résultats d'insertion (satisfaction des demandeurs d'emploi), pour la stabilité des processus internes et pour l'amélioration continue.

◆ **Mission** : « Charge donnée à quelqu'un d'aller accomplir, de faire quelque chose – but, tâche que l'on se donne à soi-même avec le sentiment d'un devoir » (Petit Robert).

Dans le programme CEDRE, on distingue **trois missions** :

- La mission **accueil** : son objectif principal est de définir ce que l'on va faire ensemble, demandeurs d'emploi et organisme d'insertion.

- La mission **insertion** : son objectif principal est la concrétisation du parcours d'insertion (cheminement) qui se formalise par un engagement.

- La mission **observatoire** : son objectif principal est l'exploitation des pratiques, des informations et analyse qu'elles entraînent pour développer le travail d'insertion et améliorer ses résultats.

◆ **Offre d'insertion** : recouvre l'ensemble des actions, des prestations que l'organisme d'insertion peut proposer au demandeur d'emploi par lui-même ou en collaboration avec d'autres partenaires. Cette offre se décline qualitativement et quantitativement. Les engagements expriment et résument l'offre d'insertion.

FICHE PRATIQUE N°7

◆ **Outils** : les documents, les supports informatiques ou non élaborés dans le cadre des missions.

◆ **Parcours d'insertion** : l'ensemble des étapes, des stades construits par lesquels une personne ou un groupe de personnes hors de l'emploi conquiert ou reconquiert une place dans un milieu professionnel. Ce parcours doit toujours viser à un accès le plus direct possible à l'emploi recherché.

◆ **Principes d'action** : les règles dites ou non dites qui permettent aux divers acteurs de l'organisme, de se référer, de choisir, de décider dans leur quotidien.

◆ **Régulation pédagogique** : procédures qui permettent d'assurer un travail d'équipe adapté, réactif et cohérent dans l'accompagnement ou le suivi des personnes en insertion.

◆ **Situation socioprofessionnelle** : il s'agit de la situation de la personne par rapport à l'emploi mais en prenant en compte dans ce rapport des autres paramètres liés à la sphère sociale, familiale, culturelle.

◆ **Suivi** : « action de caractère extensif, pendant une période prolongée, qui permet de suivre les évolutions et les actions réalisées par la personne dans son parcours d'insertion et de les réajuster en fonction des objectifs poursuivis. Le suivi est une posture de travail qui peut être mise en œuvre aussi bien dans la mission accueil, que la mission insertion.

◆ **Suivi a minima** : il s'agit d'un suivi basé sur un principe d'échéances fixées par l'organisme et qui a pour but de ne laisser aucune personne en insertion sans objectif et sans contrôle de la réalisation de ceux-ci.

◆ **Trajectoire socioprofessionnelle** : Il s'agit de prendre en compte la carrière professionnelle mais aussi l'évolution du statut social de la personne. Le programme CEDRE distingue trois types de trajectoire : stable, instable, précaire. Cf. annexe 7 : « Les Trois types de trajectoires socioprofessionnelles ».