

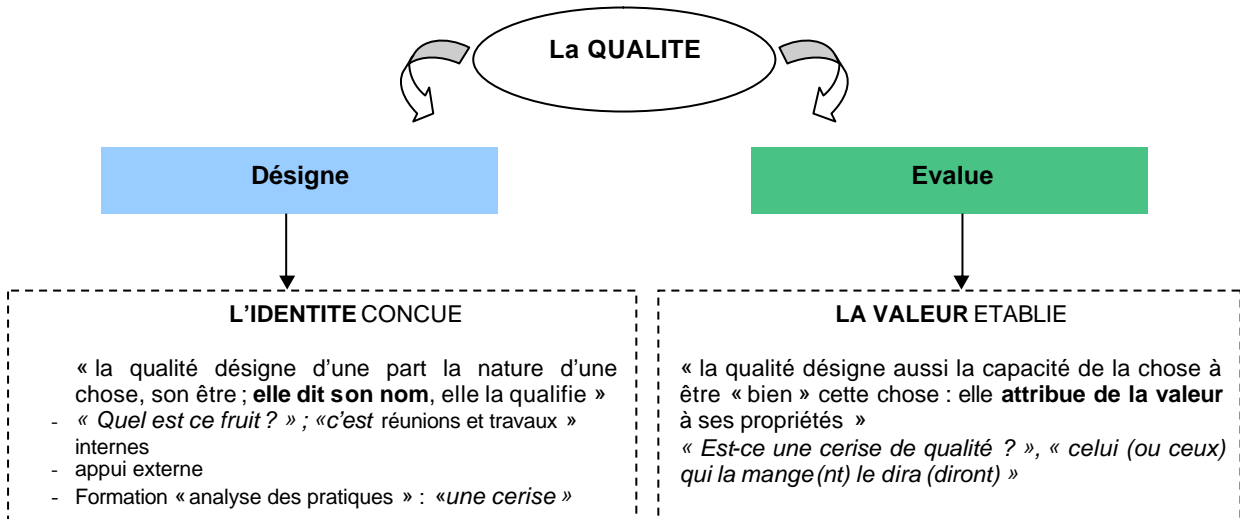
I - LA MISE EN ŒUVRE DE LA DEMARCHE QUALITE CEDRE



La qualité, de quoi parle-t-on ?

→ Que signifie le terme qualité¹ ?

Le mot « qualité », du latin « qualis talis » signifiant tel quel, recouvre deux dimensions :



Quel est ce métier ?

Ce métier de l'IAE est-il de qualité au regard de la démarche CEDRE?

C'est le métier de l'IAE

Observons ses valeurs et ses pratiques

La qualité est donc un terme qui présente un double sens, celui de désigner puis d'évaluer. Le second sens se fonde par ailleurs à partir du premier.

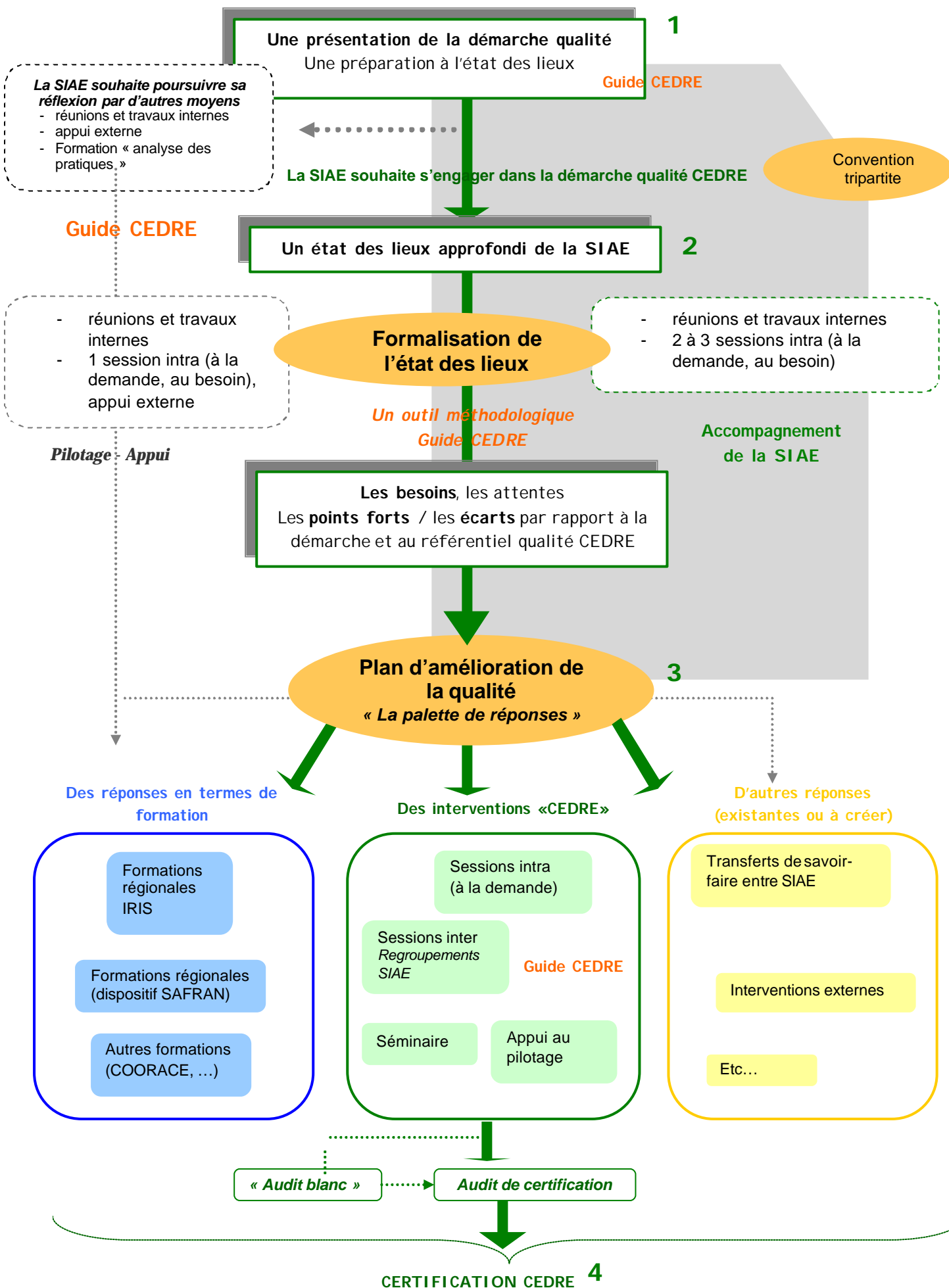
La définition du métier de l'IAE est un travail que les structures ont mené en région et présenté en première partie de document. Cette première étape a permis de **désigner le métier** de l'IAE et ses différentes facettes en présentant pour chaque étape ce que veut dire « accompagner une personne dans un parcours socioprofessionnel ».

La démarche qualité CEDRE a poursuivi la définition du métier en y associant des critères d'exigence, des indicateurs élaborés par les adhérents du COORACE et permettant **d'évaluer**, pour chaque étape, ce que les acteurs du terrain estiment comme un travail de qualité. Ces indicateurs sont spécifiés dans le **référentiel de certification** (cf. partie 2-B).

*La **qualité** est également définie comme
« l'ensemble des propriétés caractéristiques **d'un produit ou d'un service** qui lui confèrent l'aptitude à **satisfaire des besoins exprimés ou implicites des utilisateurs** »².*

¹ Définition et schéma s'appuyant sur les productions collectives issues des travaux du CREAHI

² Norme AFNOR NFX 50-109



→ Etape 1 : une appropriation de la démarche qualité CEDRE

Tout d'abord, il est proposé une **phase de prise de connaissance et d'appropriation** de la démarche qualité.

Cette phase permet à la SIAE de se positionner par rapport à la démarche CEDRE :

- ◆ Soit le conseil d'administration de l'organisme décide de s'engager dans le programme CEDRE et d'officialiser son entrée dans la démarche.
Si celle-ci s'engage, une convention tripartite est signée entre IRIS/SIAE/COORACE.
- ◆ Soit la SIAE ne se sent pas prête et peut faire le choix de poursuivre sa réflexion en interne.
Il lui est également possible de mettre en place des formations « analyse des pratiques » pour y arriver progressivement.

→ Etape 2 : un état des lieux approfondi et élaboration du PAQ

L'entrée officielle se poursuit par un **travail de mise à plat des pratiques** un état des lieux approfondi du fonctionnement de la SIAE qui sera formalisé par écrit.

- ◆ Une **production collective d'un état des lieux formalisé** sera réalisée et comprendra à minima :
 - Le schéma de fonctionnement
 - Un organigramme hiérarchique et fonctionnel
 - Des fiches de poste
 - Une copie de l'objet (statut) ou d'un document de présentation du projet (s'il existe)
 - Une copie des outils existants (fiches d'inscription, de suivis,...)
 - Une description de la gestion actuelle du fichier des salariés dans la réponse aux offres de missions (AI – ETTI) ou description de l'affectation à des postes de travail pour les chantiers
 - Une présentation des axes actuels de développement
 - Une enquête sur la satisfaction des demandeurs d'emploi par rapport «aux services rendus par l'organisme».³

Cet état des lieux peut se faire :

- de manière **autonome** par la SIAE ;
- et/ou avec un **pilotage** d'IRIS si besoin ;
- et/ou avec un **accompagnement** plus fort sur la formalisation.

Le guide CEDRE propose une démarche de questionnement et de diagnostic sur laquelle peuvent s'appuyer les SIAE.

- ◆ Cet état des lieux doit permettre à la SIAE de **mettre en exergue ses points de force et les points sur lesquels des améliorations** sont à envisager au regard des exigences de la démarche CEDRE et des spécifications du référentiel de certification.

L'élaboration collective d'un plan d'amélioration de la qualité (PAQ) :

- qui fixe les principales pistes d'amélioration de la qualité qui seront abordées dans la formation action ;
- qui élabore un plan de formation si des connaissances et compétences de base font défaut ;
- qui propose d'autres actions internes ou en réseau (amélioration de locaux, recrutement, animation...)
- qui est restitué aux administrateurs de l'organisme.

Le **plan d'amélioration de la qualité** peut ainsi être mis à plat avec IRIS afin de préciser le plan d'actions, les **réponses possibles**.

³ Cf. partie 2 – Fiche outil n°5 : « prendre en compte la satisfaction des personnes en insertion »

→ **Etape 3 : La mise en œuvre du PAQ**

Les réponses permettant de mettre en œuvre le PAQ sont multiples, peuvent prendre différentes formes et s'articuler entre elles, (cf. schéma en page 3).

A cette étape, les différentes actions figurant sur le PAQ sont mises en œuvre par la SIAE. Selon les besoins particuliers et à la demande de la SIAE, IRIS interviendra en appui et en complémentarité avec les autres moyens proposés dans le PAQ.

→ **Etape 4 : La certification**

Une des finalités dans la mise en œuvre progressive du PAQ est de pouvoir confirmer et certifier que la SIAE a effectivement mis en place une démarche d'accompagnement de qualité, et ce au regard du référentiel de certification.

Pour entrer dans le processus de certification, deux démarches sont possibles :

- Un audit de certification directement
- Un audit blanc permettant de se positionner, de se préparer, de se rassurer...

(cf. partie 1 - II.B sur la certification)

La mise en œuvre de la démarche qualité CEDRE au sein de la SIAE...

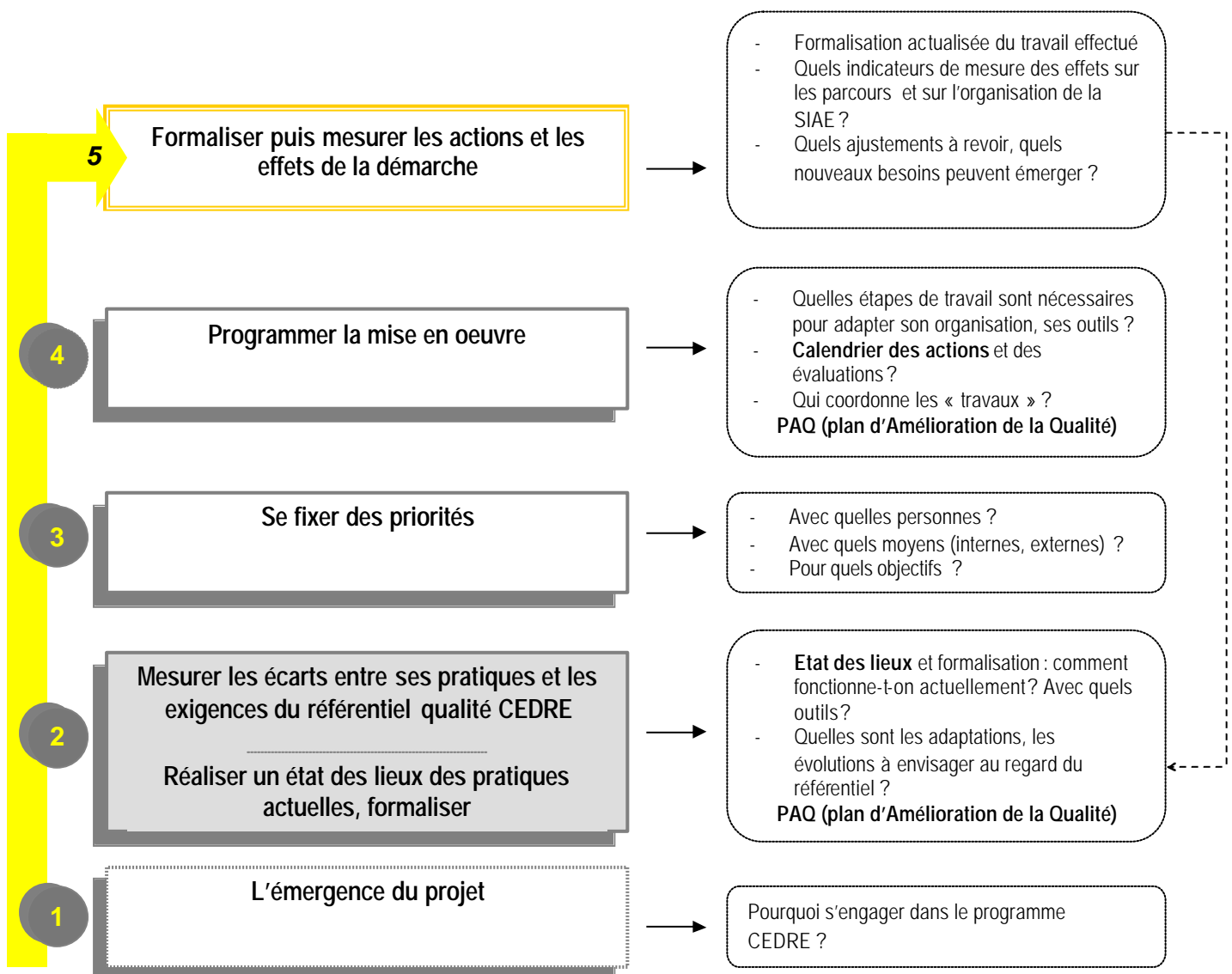


Au regard des pratiques des structures engagées dans la démarche CEDRE au niveau national, l'expérience a révélé les principaux enjeux ou points de passage obligés pour une mise en œuvre réussie de la démarche.

→ Les 5 étapes proposées ci-dessous reprennent les **grands principes de mise en œuvre d'un projet, quel qu'il soit.**

Notons d'ores et déjà que la mise en œuvre de la démarche qualité peut voir apparaître des écarts entre l'architecture théorique (en 5 étapes) proposée ci-dessous, et la concrétisation du projet (une chronologie qui peut ne pas être fidèle aux 5 étapes, des étapes qui s'entremêlent, un plan d'amélioration de la qualité qui s'affine sur plusieurs étapes,...). Chaque SIAE devra en effet composer avec son contexte particulier (organisation, temps à consacrer, volonté collective de progresser, formalisation actuelle,...). Ces phases restent néanmoins incontournables dans la réussite à moyen terme d'un projet, de surcroît dans le cadre d'une démarche qualité.

→ Le point II. propose quant à lui un **outil de diagnostic** permettant à la structure d'observer ses pratiques sous l'angle du référentiel de certification de la démarche CEDRE et d'en dégager les atouts et les besoins d'ajustement éventuels.





1

Pourquoi s'engager dans la démarche qualité CEDRE ?

- ◆ Qui est à l'**origine** du projet ? Quelles sont les raisons (besoins) pour lesquelles on veut se lancer dans une démarche qualité ? Quel est le niveau de connaissance et d'**appropriation** de la démarche qualité CEDRE par chaque acteur ?
- ◆ Les **finalités** de ce projet sont-elles partagées par l'ensemble de l'équipe ? Certaines résistances sont-elles pressenties ? Quelles sont les limites et les contraintes du projet ?
- ◆ Quels seront les acteurs, les personnes impliqués dans le projet et leur rôle respectif ?
- ◆ En quoi consiste-t-il et comment va-t-on procéder (descriptif de la démarche, méthodes et moyens à prévoir) ?
- ◆ Quels sont les **résultats** attendus du projet et les délais prévus ?

La formalisation du projet de mise en œuvre de la démarche qualité CEDRE au sein de la structure peut nécessiter un temps de maturation variable selon le contexte. Cette étape est néanmoins cruciale et l'une des premières conditions de réussite de la démarche : échanges et « mise en cohérence » des objectifs de la démarche, mise à plat des pratiques actuelles et des améliorations souhaitées collectivement, adhésion des différents niveaux d'acteurs (administrateurs, permanents, bénévoles,...), etc.

 *Un outil d'aide aux premiers questionnements collectifs est proposé en pages suivantes (cf. Fiche outil n°1- Quelques questionnements préalables). Il peut être un support utile aux échanges, au repérage des perceptions individuelles de la situation actuelle de la structure et à la construction d'un projet commun.*

 *Pour mieux s'appropriier la démarche qualité CEDRE, se reporter à la partie 1 du guide. A noter que le COORACE Formation propose depuis 2005 une formation de premier niveau afin de s'approprier la démarche (celle-ci peut être organisée en région que si le nombre de personnes intéressées est suffisant).*


2

La mise en œuvre de la démarche demande d'une part de **repérer les pratiques actuelles de la structure** (qui fait quoi ? pourquoi ? comment ? avec quels outils ?,...) et de déterminer ensuite les **adaptations** nécessaires au regard du référentiel de la démarche qualité CEDRE.

Cette étape doit permettre de « comparer » ses pratiques au regard du référentiel qualité CEDRE. Il s'agit là de poursuivre l'analyse de l'organisation globale et de dégager collectivement des pistes d'action, des pistes de travail (cf. II – Le diagnostic).

Ce travail abouti à l'élaboration d'un **Plan d'Amélioration de la Qualité** (PAQ).

 *Un outil de diagnostic des pratiques en lien avec les exigences du référentiel de certification est proposé au point II. de cette partie (cf. fiche outil n°2 « la grille diagnostic »).*

 *Un exemple de tableau de synthèse du PAQ est proposé au point II. de cette partie
Cf. fiche outil n° 3 « PAQ et ressources à mobiliser »
Cf. fiche outil n° 4 « Calendrier interne des actions à mener »*

Pour aller plus loin dans la formalisation, se reporter à la partie 3 – FICHE PRATIQUE N°1

3

La nécessité pour l'organisme de **se fixer des priorités** par rapport aux personnes en situation d'exclusion. Avec qui allons nous prioritairement travailler, en fonction de quels objectifs ?

Pour ce faire, le programme CEDRE propose d'analyser en détail l'offre d'insertion interne et externe des structures (quels services proposons-nous aujourd'hui ?, quels services développer ?), d'analyser les caractéristiques du public accueilli, et de repérer également son environnement global. Cette étape permet de hiérarchiser, de prioriser les actions à mener au regard des analyses réalisées.

Nous pouvons d'ores et déjà préciser ici que cette étape peut être réalisée partiellement, se poursuivre au fil du temps et l'ordre des étapes n'est que théorique ; celles-ci sont amenées à s'enchevêtrer dans leur mise en œuvre.

Cf. FICHE PRATIQUE N°2 – Partie 3

4

La mise en œuvre de la démarche qualité CEDRE se fait progressivement. Cette progressivité nécessite de **programmer la mise en œuvre**.

Afin d'assurer le suivi des réalisations et d'en valoriser les avancées, un calendrier des actions peut être formalisé collectivement.

Cf. fiche outil n° 3 « PAQ et ressources à mobiliser »

Cf. fiche outil n° 4 « Calendrier interne des actions à mener »

5

L'importance **d'évaluer** d'une part l'avancement des actions programmées dans le cadre de la démarche et d'en mesurer les **effets** (sur l'organisation de la structure, sur les parcours d'insertion proposés, sur les personnes en insertion, sur l'équipe,...).

La formalisation d'un calendrier des actions permet en outre d'en suivre la mise en œuvre.

Trois remarques au sujet de l'évaluation :

◆ La mesure des effets de la démarche qualité CEDRE s'organise en partie autour de la **mission observatoire** qui a pour objet 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.

Cette mission transversale permet entre autres d'obtenir des **indicateurs** 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.

Cette mission est encore en phase de construction au niveau régional et national.



Cf. **partie 1-B** pour la définition de la mission observatoire

*Dans une version prochaine du guide, la mission observatoire sera traitée par la **FICHE PRATIQUE N°9** – Partie 3*

◆ **L'amélioration continue du système qualité est la dernière spécification du référentiel de certification**

(cf. partie 1 – II.C)

*« 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. »

◆ **Dans** cette optique d'évaluation des effets et d'amélioration continue, une **étude d'impact** (2003-2004) a été menée au **niveau national** auprès de 10 structures ayant achevé la formation-action CEDRE, étude qui a permis d'alimenter le *processus et le référentiel de certification*.

L'étude visait à apprécier l'impact du programme Cèdre, elle ne cherchait donc pas à vérifier l'application des exigences de la démarche qualité mais bien à appréhender la manière dont les organismes se sont appropriés cette démarche, et les changements qu'elle a produits.

Les principaux résultats de l'étude sont présentés au regard de quatre axes :

- L'insertion et le parcours d'insertion
- Le fonctionnement de la structure
- La lisibilité sociale de la structure
- La satisfaction du personnel

Cette étude est à disposition sur le site Internet du COORACE⁴, ou sur demande auprès d'IRIS.

⁴ www.coorace.net ; www.iris.asso.fr

Les formations pour aller plus loin ...



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).

- ◆ **Un accompagnement et/ou un pilotage d'IRIS selon les besoins de la structure est possible tout au long de la mise en œuvre de la démarche qualité CEDRE et notamment sur la phase d'appropriation et d'état des lieux des pratiques.**

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

- ◆ **Accueil et suivi des demandeurs d'emploi – COORACE Formation (inscription à IRIS)**
- ◆ **Pratiquer le tutorat dans une SIAE (niveau 1)- CREAHI Poitou-charentes (inscription à IRIS)**
- ◆ **Analyse des pratiques de suivi et d'accompagnement – COORACE Formation**
- ◆ **Analyser ses pratiques professionnelles – GIP**