

1^{ère} Partie :

Présentation du projet « Postes et Compétences »

Pages

1/ Le contexte et la finalité du projet	1
2/ Les objectifs opérationnels du projet	2
3/ Méthodologie générale développée et productions fournies	3
3.1/ Dans l'analyse de l'existant : les attentes générales et les besoins de la SIAE au travers du projet	
3.2/ Dans l'analyse du travail : l'analyse des postes d'insertion	
3.3/ Dans le renforcement de leur ingénierie d'insertion : une réflexion sur la mise en œuvre des parcours	
3.4/ Pour une lecture facilitée des travaux du projet (lisibilité interne et externe)	
4/ Les SIAE engagées dans le projet, les postes étudiés	6
4.1/ Présentation et typologie des SIAE engagées dans le projet	
4.2/ Les supports d'activité et postes d'insertion concernés par le projet	
5/ Inventaire des outils créés pour chaque structure	9
6/ Les premiers effets constatés	13
6.1/ Sur l'organisation, le fonctionnement de la SIAE	
6.2/ Sur l'élaboration et la mise en œuvre des parcours socioprofessionnels	
6.3/ Sur les partenariats	
6.4/ Des limites et des enjeux	

1/ Le contexte et la finalité du projet

A l'origine du projet Postes et Compétences

Le projet Postes et Compétences s'inscrit dans la continuité de l'étude réalisée en 1999 sur "l'Analyse des postes, analyse du travail et compétences collectives" au sein de l'Entreprise d'Insertion Le Relais (Thouars) dans le cadre du programme Initiative Qualité Plus géré et coordonné par le GIP¹ Qualité de la Formation.

Par la mise en œuvre d'un partenariat local et par une analyse du travail dans son entreprise, le Relais a abordé la problématique de l'emploi, de la formation et de la qualification des publics en difficulté professionnelle. Cette expérimentation a également permis l'élaboration d'une méthodologie d'analyse des postes et des compétences transférables.

Avec le souci de capitaliser cette première expérience, d'enrichir et d'élargir la démarche à d'autres SIAE, IRIS, le GIP et le CIBC² 79 ont initié et accompagné cinq SIAE de la région Poitou-Charentes dans une démarche de **professionnalisation visant à optimiser l'insertion durable des personnes sur un territoire.**

Le contexte d'émergence du projet

Le montage du projet Postes et Compétences a débuté en 2001, période durant laquelle nous pouvions encore constater une amélioration de la situation de l'emploi. Ceci a permis à un certain nombre de personnes de rejoindre le marché de l'emploi.

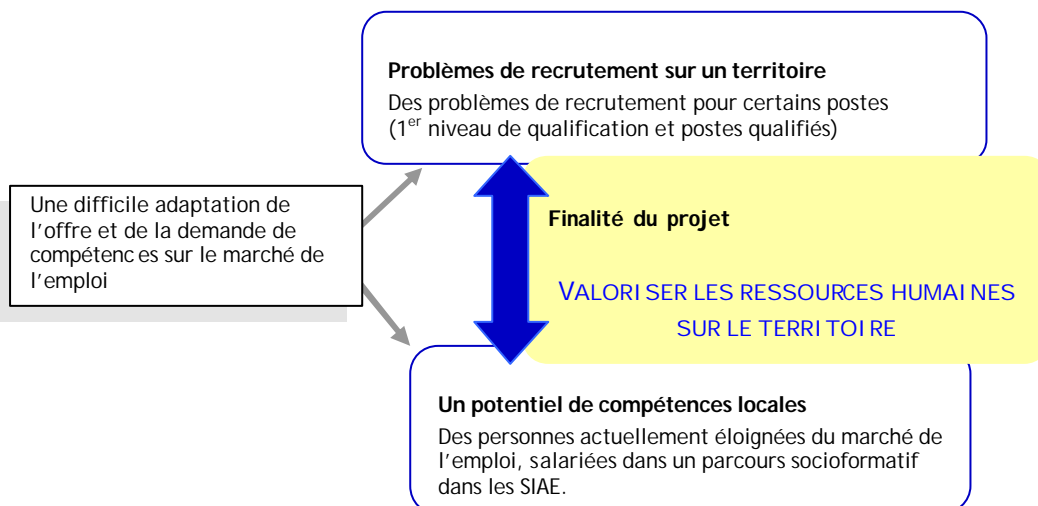
Toutefois, un nombre important de personnes restaient (et restent encore) **sur le bord de la route**, fragilisées par un certain nombre de difficultés : faible qualification, bas niveau d'étude, trop longue période d'inactivité, absence d'expérience professionnelle, qualification obsolète, inadaptée au marché, problèmes d'ordre personnel engendrés par la perte d'emploi...

Parallèlement, un certain nombre d'entreprises connaissent et connaissent des problèmes de recrutement pour les postes qualifiés comme pour les postes de première qualification pour des raisons de :

- ⇒ pénurie de main d'œuvre qualifiée et donc de compétences pour répondre aux besoins de production (soudeur, plombier, transport...).
- ⇒ pratiques de recrutement des entreprises : "surqualification" à l'embauche dans certains secteurs ; plus généralement, exigences élevées par rapport aux besoins requis par le poste de travail qui conduisent à exclure, d'entrée de jeu, des candidats qui pourraient pourtant occuper certains postes, notamment des postes de première qualification...
- ⇒ conditions de travail offertes dans certains secteurs et entreprises (travaux difficiles et dangereux, volume et aménagement des horaires, faiblesse des rémunérations, dévalorisation de la profession...), secteurs ou entreprises dans lesquels les salariés refusent de travailler ou de se former (métiers du secteur agro-alimentaire, de la restauration, du bâtiment...).

Une finalité première : favoriser, renforcer l'insertion durable des personnes sur le marché de l'emploi par une meilleure valorisation du potentiel en ressources humaines sur le territoire

Les problèmes d'adaptation de l'offre et de la demande de main d'œuvre sur le marché de l'emploi portent au cœur des réflexions locales **la notion de compétences nécessaires pour occuper un emploi en entreprise ordinaire.**



¹ GIP – Groupement d'Intérêt Public – Qualité de la Formation

² CIBC79 – Centre Interinstitutionnel de Bilan de Compétences des Deux-Sèvres
IRIS/GUIDE Postes et Compétences

Bien que le contexte de l'emploi ait évolué depuis le démarrage du projet, avec une hausse du chômage et un nombre plus important de personnes en situation précaire, les constats n'en sont pas moins les mêmes concernant les difficultés de recrutement que peuvent encore rencontrer certains secteurs professionnels.

Des entreprises peinent toujours à trouver la main d'œuvre dont elles ont besoin alors que sur ce même territoire, des personnes relativement éloignées du marché de l'emploi représentent un potentiel de compétences locales à faire émerger et à développer.

Par ailleurs, et quel que soit le contexte socioéconomique, **la compétence des SIAE à définir, exprimer et valoriser les compétences développées par les salariés en insertion reste indispensable afin de construire, d'évaluer les parcours et leurs progressions dans le temps, et de les faire reconnaître à l'externe.**

2/ Les objectifs opérationnels du projet

Ces évolutions amènent en conséquence les acteurs des territoires (acteurs de l'insertion professionnelle, de la formation, entreprises et services publics de l'emploi sur leur territoire) à se mobiliser pour :

- travailler sur les méthodes, les outils nécessaires à l'acquisition, la reconnaissance et la validation de compétences comme moyen de renforcer l'insertion durable des personnes sur le marché de l'emploi,
- développer des coopérations locales qui tiennent compte des besoins de compétences et de main d'œuvre des entreprises du bassin, mais également des caractéristiques sociales d'un public ayant de plus en plus de difficultés d'accès à l'emploi.

Les objectifs du projet consistent à travailler sur deux axes : la professionnalisation des SIAE et celle des réseaux d'acteurs locaux.

⇒ ***Optimiser la qualité des parcours socioprofessionnels proposés, l'ingénierie d'insertion ou la professionnalisation des SIAE***

A la fois employeur et formateur, et avec pour mission d'améliorer l'accès à l'emploi des personnes connaissant des difficultés professionnelles, la « situation de travail » constitue le fil rouge de la pédagogie mise en œuvre au sein des SIAE.

C'est ainsi que le développement des compétences et des habilités est un objectif que les SIAE négocient individuellement avec leurs salariés dans le cadre d'un parcours basé sur un apprentissage par la pratique professionnelle.

L'analyse fine du travail et des compétences dans les SIAE est en conséquence une démarche permettant d'améliorer la qualité des réponses apportées aux salariés en terme de parcours socioformatifs, à savoir :

- repérer les compétences constitutives du travail proposé au sein de la SIAE et pouvant faire l'objet de transferts vers d'autres emplois,
- améliorer la co-construction et la gestion des parcours (évaluation des acquis à l'entrée, évaluation de la progression, reconnaissance et validation des compétences en sortie, aide à l'orientation,...),
- engager une réflexion plus globale sur une organisation « apprenante ».

⇒ ***Renforcer les partenariats autour de la relation formation/emploi ou la professionnalisation des réseaux d'acteurs locaux***

L'analyse du travail contribue à permettre à l'ensemble des acteurs d'identifier les besoins de compétences locales, d'élaborer et d'utiliser des outils communs d'évaluation, de reconnaissance et de validation de ces compétences au sein du territoire.

3/ Méthodologie générale développée et productions fournies

(Cf. 2^{ème} Partie : Eléments de méthode)

Un accompagnement des SIAE sur plusieurs niveaux :

3.1/ Dans l'analyse de l'existant : les attentes générales et les besoins de la SIAE au travers du projet

Il s'agit là de se donner une vision globale de la SIAE afin de préciser les modes d'interventions et les besoins spécifiques dans le cadre du projet. Cette étape de travail va permettre une analyse du contexte de la SIAE, de ses activités économiques supports, de ses pratiques d'accompagnement socioprofessionnel, des postes de permanents.

→ **Productions :**

- ◆ organigramme et schéma de fonctionnement dans le cadre de la gestion des parcours d'insertion (double dimension : insertion et production).
- ◆ Fiches de postes des permanents en charge de l'accompagnement socioprofessionnel des personnes en insertion

3.2/ Dans l'analyse du travail : l'analyse des postes d'insertion

→ **Méthodologie :**

La liste des postes d'insertion à analyser dans le cadre du projet était construite et validée collectivement en interne. (Cf. *Partie 4.2/ de ce chapitre : Liste de l'ensemble des postes d'insertion*)

L'analyse des postes d'insertion se fait à partir d'observations de terrain et d'entretiens d'explicitation avec le titulaire du poste ainsi que son encadrant.

→ **Productions :**

- ◆ réalisation de fiches de postes,
- ◆ réalisation de référentiels d'activités, de ressources, et de compétences.

3.3/ Dans le renforcement de leur ingénierie d'insertion : une réflexion sur la mise en œuvre des parcours

→ **Démarche :**

L'accompagnement des structures dans la gestion des parcours socioprofessionnels prévu dans le cadre du projet se traduit par des interventions internes du CIBC 79 et d'IRIS (en moyenne, 4 réunions par structure).

Il s'agit là de réaliser, avec les personnes chargées de l'accompagnement (accompagnateurs, encadrants techniques), une mise à plat des pratiques internes et de réfléchir sur la mise en place de procédures et d'outils d'évaluation en s'appuyant sur les travaux d'analyse des postes.

Ces rencontres visaient essentiellement à faire réfléchir et produire l'équipe sur les points suivants :

- Les référentiels créés : appropriation et utilisation interne
- Formalisation du schéma de fonctionnement actuel et souhaité de la mise en œuvre des parcours socioprofessionnels dans la SIAE
- Les outils d'évaluation souhaités et leur place, leurs modalités d'utilisation, d'exploitation dans le schéma de fonctionnement actuel et futur (qui ? fait quoi ? comment ? avec qui ? avec quoi ? pourquoi ?....)

Les points ci-dessus ne sont pas dans l'ordre chronologique des points abordés avec les permanents. Bien souvent, le point de départ des réunions était la création concrète d'outils d'évaluation, ce qui nous permettait de remonter sur des questionnements plus « conceptuels » de formalisation de procédures.

Vous souhaitez créer cet outil, mais qui l'utilisera, à quel moment dans le parcours, comment on exploitera les résultats... tout ceci permettant de faire prendre conscience des choix préalables à réaliser en interne avant la création de l'outil...

→ **Productions :**

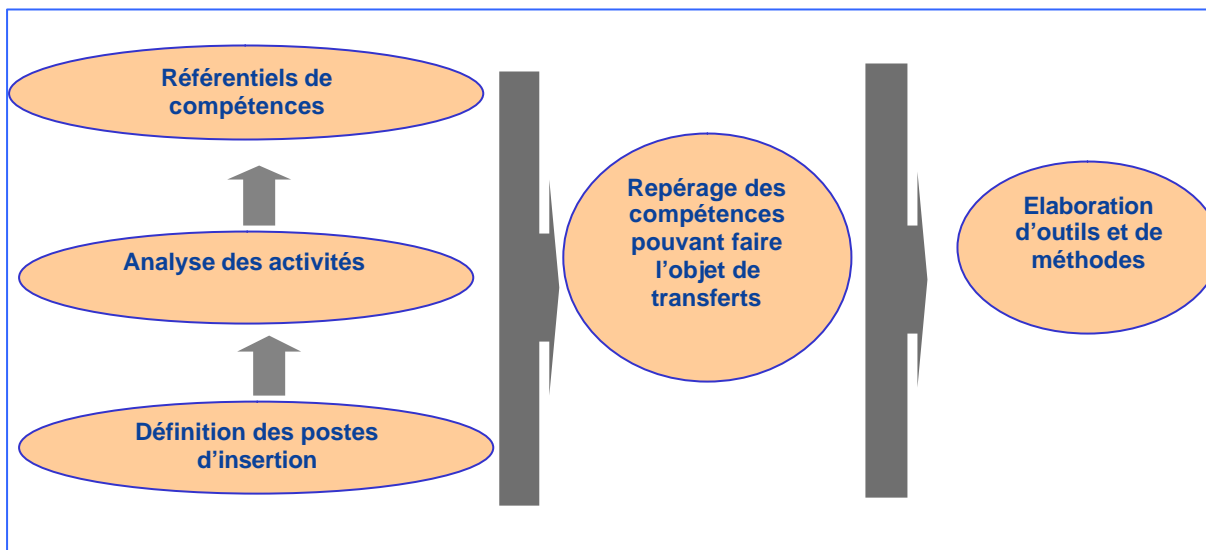
- ◆ construction et/ou ajustement de méthodes, de procédures, d'outils, adaptation de l'organisation nécessaire à la mise en place de parcours évolutifs :
 - outils et procédures d'évaluation,
 - les étapes du parcours socioprofessionnel,
 - l'accompagnement dans la SIAE
 - définition d'actions de formation complémentaires, etc...

3.4/ Pour une lecture facilitée des travaux du projet (lisibilité interne et externe) par :

- la compréhension collective des méthodes et du langage utilisés dans l'étude (1^{er} niveau de sensibilisation)
- une réflexion commune sur les transferts de compétences (compétences transférables, transversales...) engagées, suite à l'élaboration des référentiels de compétences,
- une réflexion sur la lisibilité des outils en interne

→ Production commune à l'ensemble des SIAE :

- ♦ **Un dossier complet** et personnalisé sur la mise en œuvre du projet **remis à chaque SIAE**



Le document qui suit permet de visualiser la méthodologie générale du projet avec les différentes étapes de réalisation et les outils créés pour chaque phase d'avancement des travaux.

Projet « Postes et compétences » Déroulement des actions

Etapas du projet

Outils créés

Phase 1 - Lancement et présentation du projet (SIAE/partenaires)

Phase 2 - Analyse de l'existant

Pratiques et fonctionnement de chaque SIAE

Préciser les **attentes et les besoins de la SIAE** à partir de son fonctionnement (méthodes, organisation, outils, pratiques mises en œuvre)

Intervenants : CIBC 79 - IRIS

Création d'un groupe « référent » (SIAE / Partenaires associés au projet / IRIS / GIP / CIBC 79) chargé de préciser les axes de travail communs

Animation : GIP

Participation : CIBC 79 - IRIS

Phase 3 - Analyse des postes et des compétences

Observation, formalisation, réajustement avec la SIAE

Intervenant : CIBC 79

Phase 4 - Elaboration des méthodes et outils d'accompagnement des parcours, de reconnaissance des compétences

Renforcement de l'ingénierie d'insertion des SIAE

Groupe de travail interne (4 réunions) / appui-conseil à la mise en place des outils créés

Coordination : IRIS

Intervenants : CIBC 79 - IRIS

Travail faisant intervenir encadrants accompagnateurs des SIAE

Professionalisation des réseaux pour renforcer les partenariats socioformatifs au sein des territoires

Animation : GIP

Travail avec les partenaires locaux (groupe référent)

Phase 5 - Bilan / évaluation du projet au sein de la SIAE

Réunion de bilan et évaluation écrite

IRIS - GIP - CIBC 79

Directeur / coordinateurs / responsables de la SIAE

Plaquette de présentation du projet

Fiche de postes des permanents
Organigramme fonctionnel
Etat des lieux

Axes de travail communs sur le territoire

Référentiels d'activités, de ressources, de compétences des postes en insertion
Fiche de postes

Outils d'évaluation, de repérage des compétences, de construction et de gestion de parcours Socioformatifs...

Procédures d'évaluation, d'utilisation des outils créés,...

Dossier complet de la SIAE (papier / informatique) remis à la SIAE

Evaluation écrite de la SIAE

4/ Les SIAE engagées dans le projet, les postes étudiés

4.1/ Présentation et typologie des SIAE engagées dans le projet

Cinq structures ont participé à cette étude, elles se sont toutes portées volontaires pour des motivations propres à chacune d'entre elles. Le tableau ci-joint permet de présenter ces structures ainsi que les postes de travail qui ont fait l'objet de l'étude.

Il s'agit des SIAE suivantes :

- LA MIPE (Chantier d'Insertion - 79),
- EIVE (Entreprise d'Insertion - 79),
- VIVRACTIF (1 Entreprise d'Insertion et 2 chantiers d'insertion - 17),
- TRI PLUS (Entreprise d'Insertion – 86),
- ENVIE 16 (Entreprise d'Insertion – 16).

La diversité de ces structures de par leurs activités économiques supports a obligé le CIBC79 à adapter sa pratique et son cheminement dans l'élaboration et la création de ces outils tout en conservant une démarche identique de travail.

Même si les objectifs de travail sont les mêmes dans le cadre de l'insertion par l'économique, un bon nombre de points les différencient :

- mode de financement
- public accueilli
- obligation de résultats
- objectifs de production...

De même, les secteurs d'activités des structures sont différents et il était d'autant plus intéressant de pouvoir adapter les applications du cadre de l'étude. Nous avons cherché à avoir, autant que possible, des secteurs d'activités représentatifs du monde socio-économique :

- agriculture
- bâtiment
- service
- industrie de production
- commerce.

→ Typologie des SIAE engagées dans le cadre du projet Postes et compétences

	EIVE	MIPE	VIVRACTIF	ENVIE 16	TRI PLUS
TYPE DE SIAE <i>Adhérent à un réseau national</i>	Entreprise d'insertion CNEI	Chantiers d'insertion Chantier Ecole	Entreprise d'insertion et gestion de chantiers d'insertion CNEI - Chantier Ecole	Entreprise d'insertion CNEI, réseau ENVIE	Entreprise d'insertion CNEI
LOCALITE	NIORT 79	NIORT 79	TONNAY CHARENTE 17	ANGOULEME 16	POITIERS 86
SUPPORT D'ACTIVITE (concernés par l'étude)	Entretiens d'espaces verts et espaces naturels Affichage d'abribus	Rénovation de bâtiments (maçonnerie, peinture...) Confection de costumes	Gestion de déchetteries Gestion d'une chinetterie Chantiers d'insertion verts et taille de pierres	Collecte, réparation et commerce de produits électroménagers (lave linge, lave vaisselle, four, gazinière...)	Tri de déchets emballages ménagers

4.2/ Les supports d'activité et postes d'insertion concernés par le projet :

30 postes ont été étudiés sur des secteurs d'activités larges et principalement utilisés en tant que support à l'insertion dans les EI (Entreprise d'Insertion) et CI (Chantier d'Insertion)

Entretiens d'espaces verts et espaces naturels ; Affichage d'abribus

- débardage
- coupe de bois
- manœuvre en espace naturel
- tonte
- débroussaillage
- taille de haies
- plantation
- construction de ponts
- affichage abribus

Rénovation de bâtiments (maçonnerie, peinture...) ; Confection de costumes

- ouvrier maçon
- ouvrier carreleur
- ouvrier peintre
- ouvrier pose dalle moquette
- ouvrière confection de costumes

Gestion de déchetteries ; Gestion d'une chinetterie ; Chantiers d'insertion verts et taille de pierres

- ouvrier espaces verts
- ouvrier taille de pierres
- agent de déchetterie
- agent d'atelier et collecteur
- vendeuse polyvalente

Collecte, réparation et commerce de produits électroménagers (lave-linge, lave-vaisselle, four, gazinière...)

- magasinier démantaleur
- vendeuse en électroménager
- assistante secrétaire commerciale

Tri de déchets emballages ménagers

- agent de tri (8 postes distincts)
- ouvrier au sol
- conducteur d'engin

	EIVE	MIPE	VIVRACTIF
OUTILS D'ANALYSE DU TRAVAIL (OU DE LECTURE DU SYSTEME DE PRODUCTION)	Schémas d'organisation fonctionnelle ou schéma de communication interne	Procédure d'accueil/ recrutement et intégration sur les chantiers de la MIPE	"Les niveaux de tri des déchets"
OUTILS DE GESTION DU PERSONNEL	Fiches de postes des postes en insertion (9)	Fiches de postes des postes permanents: encadrants techniques des chantiers d'insertion (mixtes et féminins), coordonnateur des chantiers d'insertion pluriannuels, accompagnatrice sociale, secrétaire du service chantiers d'insertion pluriannuels	Néant
	Fiches de postes des postes permanents: conducteur de travaux, chef de chantier, chef d'équipe, mécanicien, chargé de mission insertion		
OUTILS D'ANALYSE DES POSTES	Référentiel des activités pour chaque poste (9)	Référentiel des activités pour chaque poste (5)	Référentiel des activités pour chaque poste (5)
	Descriptifs et analyses d'activités par poste de travail	Descriptifs et analyses d'activités par poste de travail	Descriptifs et analyses d'activités par poste de travail
	Référentiels des ressources mobilisées pour chacun des postes	Référentiels des ressources mobilisées pour chacun des postes	Référentiels des ressources mobilisées pour chacun des postes
	Référentiels de compétences et critères d'évaluation	Référentiels de compétences et critères d'évaluation	Référentiels de compétences et critères d'évaluation
	Compétences transférables aux postes en interne	Compétences transférables aux postes en interne	Compétences transférables aux postes en interne
	Aptitudes diverses et qualités personnelles transférables aux postes	Aptitudes diverses et qualités personnelles transférables aux postes	Aptitudes diverses et qualités personnelles transférables aux postes
	Définition des aptitudes diverses et qualités personnelles	Définition des aptitudes diverses et qualités personnelles	Définition des aptitudes diverses et qualités personnelles

	EIVE	MIPE	VIVRACTIF
OUTILS D'EVALUATION DES COMPETENCES	Outils d'évaluation des compétences techniques et transférables correspondant à chacun des postes de travail	Outils d'évaluation des compétences transférables correspondant à chacun des postes de travail	Outil d'évaluation des compétences techniques dont la forme sera retravaillée par l'équipe
		Consigne d'utilisation des outils	Consigne d'utilisation de l'outil d'évaluation des compétences techniques
OUTILS D'EVALUATION DES APTITUDES ET QUALITES PERSONNELLES	Outils correspondant à chacun des postes de travail	Néant	Outils correspondant à chacun des postes de travail (non exploités par la structure)
			Amorce d'une réflexion et mise en place ultérieure d'un outil conjuguant compétences transférables et savoir-être
OUTILS DE DIAGNOSTIC DES COMPETENCES	Outils correspondant à chacun des postes de travail	Néant	Outil d'auto-évaluation de sa situation de travail
OUTILS D'EXPLOITATION DES RESULTATS OU DE GESTION DES PARCOURS D'INSERTION	Néant	"Outil de gestion des parcours" sous EXCEL : schémas d'évolution professionnelle	Amorce d'une procédure d'utilisation des outils
		Procédure d'utilisation des outils d'évaluation	
		Document de suivi des parcours	

	TRI PLUS	ENVIE 16
OUTILS D'ANALYSE DU TRAVAIL (OU DE LECTURE DU SYSTEME DE PRODUCTION)	"Gestion des flux et des apports en DEM (Déchets Emballages Ménagers)"	"Organisation des activités"
		"Processus de production"
	"Circuit des DEM dans le Centre de tri"	"Procédure de stockage et de démantèlement"
		"Circuit des produits en atelier"
OUTILS DE GESTION DU PERSONNEL	Fiches de postes des postes permanents : encadrant technique de nuit, encadrant technique de jour, encadrant technique sol/presse	Néant
OUTILS D'ANALYSE DES POSTES	Référentiel des activités pour 2 postes distincts et un référentiel pour les postes de tri	Référentiel des activités pour chaque poste
	Descriptifs et analyses d'activités par poste de travail	Descriptifs et analyses d'activités par poste de travail
	Référentiels des ressources mobilisées pour chacun des postes	Référentiels des ressources mobilisées pour chacun des postes
	Référentiels de compétences techniques et transférables et critères d'évaluation	Référentiels de compétences techniques et transférables et critères d'évaluation
	Référentiel de compétences transversales aux postes de tri en interne	Référentiel des aptitudes et qualités personnelles et critères d'évaluation pour chaque poste
	Référentiel des aptitudes et qualités personnelles et critères d'évaluation pour chaque poste	
	Aptitudes spécifiques aux postes de tri	Aptitudes diverses et qualités personnelles transférables aux postes
	Définition des aptitudes et qualités personnelles aux postes de tri	Définition des aptitudes diverses et qualités personnelles

	TRI PLUS	ENVIE 16
OUTILS D'EVALUATION DES COMPETENCES	Outils d'évaluation des compétences techniques et transférables pour les postes "conducteur d'engin" et "ouvrier au sol" - outil d'évaluation des compétences transférables sur tous les postes de tri	Choix de mettre en place des outils d'évaluation des compétences techniques pour chaque poste
	Consigne d'utilisation de l'outil d'évaluation des compétences	Consigne d'utilisation de l'outil d'évaluation des compétences
OUTILS D'EVALUATION DES APTITUDES ET QUALITES PERSONNELLES	A voir ultérieurement pour les postes conducteur d'engin et ouvrier au sol par l'équipe technique de TRI PLUS en interne	Néant
OUTILS DE DIAGNOSTIC DES COMPETENCES	Utilisation du référentiel des aptitudes sur les postes "tri" comme aide au diagnostic des compétences transférables	Néant
OUTILS D'EXPLOITATION DES RESULTATS OU DE GESTION DES PARCOURS D'INSERTION	Utilisation du référentiel des aptitudes sur les postes "tri" comme aide à l'exploitation des résultats des évaluations des compétences transférables	Procédure d'utilisation des outils
	Procédure d'utilisation des outils	
	Document de suivi des parcours	

6/ Les premiers effets constatés

Une évaluation de la démarche élaborée à travers ce projet a été réalisée auprès des structures concernées

6.1/ Sur l'organisation, le fonctionnement de la SIAE

Aide à la décision stratégique de garder ou non un poste en insertion

L'une des structures a fait le choix de « conserver » un poste de travail (elle pensait abandonner le marché qui ne rapportait plus...) pour la seule et unique raison que ce poste permettait l'acquisition de compétences pouvant être nécessaires sur le marché d'emploi local. L'analyse des postes d'insertion a permis à cette structure de recentrer ses choix et décisions stratégiques à partir de son métier premier l'Insertion par l'Activité Economique.

A travers l'analyse des postes de travail, les structures prennent connaissance des spécificités des postes d'insertion qu'elles offrent aux demandeurs d'emploi. Spécificités dans les parcours d'insertion formatif...

Ainsi, elles peuvent articuler les postes les uns avec les autres et permettre aux personnes de changer de poste selon leurs besoins (formation, projet...).

Cela permet de repérer les postes dits « formateurs » soient ceux qui nécessitent des compétences de base facilitant ensuite l'acquisition de compétences plus complexes. Ces postes sont rapidement accessibles pour les nouveaux salariés entrant dans la structure ayant besoin d'une période d'intégration.

Puis, au fur et à mesure des acquisitions de la personne, des changements peuvent se produire : c'est *la mobilité interne* qui est dans ce cadre tout à fait favorisée, dans l'objectif de mettre en place des parcours formatifs (et non dans l'exclusivité d'un souci de production où les postes sont pourvus selon les compétences...).

6.2/ Sur l'élaboration et la mise en œuvre des parcours socioprofessionnels

L'impact de la mise en œuvre des évaluations sur la structure est fort puisqu'il peut remettre en question son organisation.

Précision du rôle de l'encadrant technique

Les entreprises ont formalisé l'organisation du travail des permanents (dans la gestion des parcours) afin de mieux recentrer les rôles et responsabilités de chacun mais aussi dans le souci de pérenniser un mode de fonctionnement.

Les échanges constructifs ont permis des prises de conscience ou du recul nécessaires à l'élaboration d'un schéma organisationnel cadrant le travail de chaque permanent au regard de ses objectifs, selon les étapes du parcours du salarié en insertion. Les encadrants techniques d'une structure, à partir de l'état des lieux de leurs pratiques et de toute leur implication dans cette étude ont souhaité définir **une « charte » de l'encadrant technique**. (Cf. EIVE Niort).

Des modifications dans l'organisation du travail de GPSP³ : quelques réalisations

- La présence des encadrants techniques lors d'informations collectives de demandeurs d'emploi.
- Des réunions de travail de l'équipe d'encadrement formalisées autour de l'accompagnement des personnes en insertion.
- La présence des encadrants techniques lors de Comités de suivi.
- Organisation d'activités pédagogiques adaptées aux besoins des salariés.
- Des modifications dans la fonction de coordination.
- Mise en place d'outils de suivi des personnes adaptés aux étapes de parcours d'insertion (accueil, recrutement, plateforme...).

³ Gestion des Parcours Soioprofessionnels

Définition de besoins spécifiques en matière de GPSP⁴ : des exemples

- Impliquer directement les personnes en insertion dans leurs évaluations en leur permettant de s'auto-évaluer.
- Avoir un seul outil qui permettrait d'évaluer les compétences professionnelles transférables et les comportements, afin de ne pas alourdir la procédure d'utilisation des outils et de pouvoir aborder la personne dans sa globalité.
- Travailler sur un outil qui permettrait de faire émerger chez les personnes en insertion leur propre représentation de leur situation de travail. Ceci permettrait de contextualiser chez ces personnes leur auto-évaluation de leurs compétences.
- Travailler sur un outil de capitalisation et de reconnaissance interne mais aussi externe des activités exercées par le salarié en insertion et attesté par la structure (type « attestation d'activités »).

6.3/ Sur les partenariats

Le recul n'est pas suffisant pour apporter des remarques. La participation des partenaires au groupe « référent » d'une structure a permis cependant des échanges constructifs autour de la même problématique : « comment faire reconnaître les compétences des salariés en sortie de SIAE, sur leur bassin d'emploi local ? »

Le travail amorcé n'a pas permis d'apporter des réponses en tant que telles et doit se poursuivre de façon adaptée à chaque territoire de la SIAE.

6.4/ Des limites et des enjeux

- **Une démarche pérenne engageant la structure** : La structure se donne les moyens de faire évoluer les outils et la démarche ; elle s'engage à communiquer auprès de ses partenaires ce qu'elle fait réellement faire aux salariés en insertion et comment elle le fait.

- **Difficulté à évaluer** : dans certains cas, les compétences ne sont pas faciles à évaluer (critères d'évaluation difficiles à définir) car l'activité elle-même se caractérisant par des gestes notamment renvoie à des questions d'expertise de l'évaluation.

- **Évaluer les compétences des salariés en insertion pose la question de l'évaluation des compétences individuelles et collectives de la SIAE**

- **Les référentiels de compétences formalisés en SIAE** interrogent la nature des activités (procédure, outils, moyens...) et des compétences qu'elles génèrent, au regard des besoins du territoire.

- **La reconnaissance à l'externe des compétences repérées et évaluées** : les évaluations sont réalisées dans un contexte donné, celui de la SIAE, dans des objectifs définis au préalable en lien avec le métier de la SIAE (l'accompagnement socioprofessionnel des salariés en insertion). Les évaluations permettent de donner du sens au parcours de la personne en interne dans le cadre de l'accompagnement. En revanche à l'externe, les évaluations de compétences ne peuvent pas avoir la même valeur de part un contexte d'entreprise différent et des objectifs d'utilisation de ces outils pouvant être différents (procédure de recrutement par exemple).

⁴ Gestion des Parcours Socioprofessionnels