



Guide Pratique Equip

Entreprendre la qualité de l'insertion par la participation

Chaque organisme d'insertion socio-professionnelle souhaite offrir un service de qualité pour que chaque personne en parcours d'insertion puisse :

- o bénéficier d'un accueil et d'une orientation de qualité ;
- o suivre une formation de qualité ;
- o avoir des relations de qualité ;
- o effectuer un stage de qualité ;
- o disposer d'un accompagnement de qualité ;
- o obtenir un emploi de qualité ;
- o ...
- o avoir une vie de qualité.

La qualité est une préoccupation pour tous ; pour les personnes en parcours d'insertion mais aussi pour les professionnels de l'orientation, de la formation et de l'insertion.

Chacun a sa propre conception de la qualité, en référence à son vécu et à ses valeurs.

Chacun évalue la qualité en fonction de critères qui lui sont propres.

Comment valoriser cette recherche de qualité chez chacun ?

Comment organiser une démarche de qualité avec la participation de tous ?

Comment aborder la qualité dans le secteur de l'insertion socio-professionnelle ?

Ce guide propose des réponses pratiques à ces questions cruciales.

Il s'adresse aux responsables et aux équipes des organismes de formation et d'insertion ainsi que des instances d'accueil, d'information et de suivi.

Il constitue une synthèse des résultats du projet EQUIP développé dans le cadre du programme d'initiative communautaire EQUAL soutenu par le Fonds social européen.

PRINCIPES

EQUIP propose une démarche pour entreprendre la qualité, adaptée au secteur de l'insertion socio-professionnelle.

Les principes EQUIP insistent sur la gestion partagée de la qualité dans le but de rencontrer les attentes des différents acteurs de ce secteur.

En cela, EQUIP a l'ambition d'aller plus loin que les prescriptions de la norme ISO : le bénéficiaire (ou stagiaire) n'est plus la « cible », ni le « client », il est une partie prenante de la qualité.

Se fonder sur la participation de tous	Sur le terrain de l'insertion, les motivations et comportements de chacun sont interdépendants. Il s'agit de définir une vision stimulante - valeurs et objectifs - partagée par tous. Ainsi, en s'impliquant, chacun peut mettre ces exigences et compétences au service d'un projet commun.
Se focaliser sur la satisfaction de tous	La performance d'un organisme d'insertion dépend de l'engagement de tous : bénéficiaires, membres de l'équipe, partenaires... Il est donc essentiel d'écouter régulièrement le niveau de satisfaction de chacun dans le but de détecter au plus tôt les opportunités ou les risques. Il convient également de discerner les besoins et attentes afin d'y répondre au mieux.
S'améliorer de manière continue	Pour accroître la performance d'un organisme, le plus efficace est, de façon cyclique, de : <ul style="list-style-type: none">- débusquer les faiblesses et insatisfactions ;- proposer des actions concrètes pour y remédier ;- mettre en œuvre ces dernières. Les décisions sont prises en tenant compte des avis et suggestions de tous.

D'une part, il est essentiel de valoriser l'approche spontanée de chacun en matière de qualité, notamment en référence à ses valeurs et ses aspirations. Prendre en compte la diversité de celles-ci est cependant une réelle difficulté.

D'autre part, il est indispensable de tirer profit de l'existant, c'est-à-dire de l'approche normalisée de la qualité. Les principes décrits dans les normes ISO* constituent un acquis historique dont il est utile de s'inspirer. En fait, ceux-ci sont issus des pratiques et de l'expérience d'un très grand nombre d'entreprises et d'institutions ayant amélioré leurs performances ; cela, dans le monde entier et depuis plusieurs dizaines d'années.

La démarche EQUIP s'appuie sur ces approches de la qualité, spontanée et normalisée ; elle les articule et surtout les adapte au contexte de l'insertion socio-professionnelle.

* Pour l'énoncé des principes ISO : www.iso.ch/iso/fr/iso9000-14000/understand/gmp.html

Les partenaires EQUIP ont présenté le fruit de leur travail lors d'une rencontre avec des directeurs(trices) de centres de formation professionnelle agréés par l'AWIPH. Cela était très intéressant car ils faisaient référence à la démarche qualité ISO et cela nous parlait réellement. Au sein de notre centre, nous avons déjà structuré un système qualité ; il nous manquait la démarche et l'outil pour enfin pouvoir évaluer correctement nos activités avec la participation de TOUS (stagiaires, employeurs, membres de l'équipe).

Mireille Daussonne - Directrice, Espace Formation Emploi, Namur.

ENJEUX

Viser la qualité permet d'accroître la performance du secteur de l'insertion socio-professionnelle.

Ce secteur vise à offrir un ensemble de services spécifiques, tant collectifs qu'individuels, complémentaires et coordonnés. Ceux-ci sont rendus par des organismes de formation et d'insertion ainsi que par des instances d'accueil, d'information et de suivi.

Si elle repose sur la participation de tous, et particulièrement sur celle des bénéficiaires, la démarche qualité permet de garantir la performance des différents services proposés à ces derniers.

Agir de la sorte, c'est finalement renforcer le dispositif intégré d'insertion socio-professionnelle (DIISP).

Viser la qualité, c'est aussi permettre aux bénéficiaires d'influencer les services qui les concernent.

Organiser l'écoute des bénéficiaires pour avoir une meilleure vision de leurs besoins et attentes est un objectif majeur de la démarche qualité. C'est donc une réelle opportunité pour eux d'influencer les décisions qui les concernent.

La consultation des bénéficiaires ou, mieux, leur participation à la démarche d'amélioration continue peut être un instrument : fournir des informations à ceux qui guident le processus. Elle peut aussi être un but en soi : faire en sorte que les bénéficiaires prennent une place active dans les actions qu'ils vivent.

Ces deux points de vue sont complémentaires ; ils poursuivent le même objectif : inviter les bénéficiaires à devenir des acteurs de leur formation-insertion.

Viser la qualité permet également de respecter la charte du stagiaire et du demandeur d'emploi en formation, élaborée en région liégeoise par une démarche participative au sein de la Commission de concertation stagiaires-opérateurs de formation. L'objectif qualité est au cœur de la charte.

« Les opérateurs de formation s'engagent à offrir à tout stagiaire (...) une formation professionnelle de qualité, qui correspond à ses capacités et à ses aspirations (...) ».

Nathalie Mignano - Chargée de mission, CSEF de Liège.

EN PRATIQUE

La démarche EQUIP a été lancée avec l'objectif d'assurer la qualité de l'accueil. Un problème a ainsi été pointé : le manque de clarté dans les informations données aux stagiaires lors de cette phase. Pour y remédier, dorénavant, une farde est distribuée avec des renseignements précis sur la personne assurant le suivi, notamment son rôle, ses plages de disponibilité pour des rencontres avec le stagiaire. Cette formalisation lui permet de bénéficier plus aisément d'un suivi personnalisé. De plus, la démarche EQUIP a mis en évidence la nécessité d'un suivi post-formation.

Sandra Bastin

Coordinatrice, Jeunes Emplois Formation, Liège.

Le service de Dynamisation et de Citoyenneté fut créé en 2001 par le CPAS de Liège. Dédié à l'insertion, il accueille annuellement 300 personnes bénéficiant de l'aide du CPAS. Une centaine de ces personnes participent activement aux ateliers de dynamisation. Récemment, un atelier se voyait de plus en plus déserté suite au changement du formateur. Nous avons perçu des insatisfactions chez plusieurs stagiaires, entraînant un véritable mal-être dans notre public et au sein de l'équipe. Parallèlement, un mécontentement concernant la mauvaise transmission des informations internes au service se faisait entendre. La démarche qualité a été lancée par la coordinatrice. La grille EQUIP a été utilisée avec des résultats probants. Elle a permis de comprendre les tenants et les aboutissants de ces insatisfactions. Ensemble, nous avons pensé à des solutions impliquant la participation. Actuellement, l'atelier est devenu si attractif que nous envisageons de le dédoubler. Quant aux informations, un nouveau système d'affichage et l'utilisation d'agendas sont de rigueur.

Miette Remy

Formatrice, Service Dynamisation et Citoyenneté, CPAS de Liège.

Objectif qualité

(selon EQUIP)

Le service proposé par un organisme d'insertion est de qualité s'il satisfait tous les acteurs concernés, en particulier les bénéficiaires.

Démarche qualité

(selon EQUIP)

La gestion de la qualité vise à améliorer ce service, selon une procédure participative et continue, en se focalisant sur la satisfaction de tous, en particulier des bénéficiaires.

Les grilles EQUIP ont été un levier pour aborder la qualité du pré-accueil et de l'accueil. Elles ont permis d'identifier des faiblesses dans l'information destinée au public cible à propos des dites Régies (de leur rôle, des services, des activités qu'on y développe). Ainsi, en réponse directe à ce problème, de nouveaux outils de communication ont été mis en chantier avec la participation active des stagiaires: affiche et book avec photos des différents ateliers et services proposés.

Sophie Le Paige, Axelle de Clerck, Bernadette Diddem

Coordinatrices, Régies de Quartier d'Angleur, de Droixhe et de St-Léonard.

Des rencontres sont organisées pour que chacun puisse exprimer son avis sur un problème au sein de l'organisme. La cellule qualité veille à choisir le lieu de parole le plus approprié à chaque groupe de personnes concernées, en fonction de leurs attentes et disponibilité, par exemple :

- réunion avec des (les) membres de l'équipe ;
- échanges entre le formateur et les stagiaires dans le cadre d'une formation ;
- consultation individuelle ou collective de stagiaires ;
- débat entre stagiaires animé par l'un d'entre eux ;
- conseil d'usagers ;
- entretiens individuels avec des entrepreneurs ;
- table ronde avec des partenaires...

Les échanges sont animés par un membre du groupe ou de la cellule qualité. L'animateur suscite l'expression de chacun et favorise le consensus au sein du groupe, tant pour préciser les insatisfactions que pour identifier des solutions.

Entreprendre la qualité de

Quels sont les problèmes ? Lequel est crucial ?	Quelles sont les insatisfactions ?

Exemples de problèmes :

- maîtres des stagiaires dans certaines étapes de leur parcours d'insertion ;
- difficultés vécues par les membres de l'équipe ;
- lacunes dans la collaboration avec les partenaires...

Autres questions :

- quels sont les points forts et les points faibles ?
- quels sont les aspects positifs et les aspects négatifs ?

Lieu de parole

Cellule qualité

Une cellule est créée pour coordonner la démarche qualité au sein de l'organisme et veiller à la participation de tous dans celle-ci. Elle procède à l'analyse des avis exprimés par chacun et, sur cette base, suggère des améliorations. La décision de les mettre en oeuvre relève de la responsabilité de la direction.

Elle est composée de 2 à 5 personnes ayant des profils différents (par exemple : formateur, stagiaire, assistant social, secrétaire...). La cellule est constituée de volontaires, avec l'approbation des membres de l'équipe. Son mandat est clairement défini par la direction et communiqué à tous.

Point de vigilance : la cellule veille à ne pas défendre les opinions des personnes qui la composent ou les intérêts propres d'un groupe ; elle tient compte des avis exprimés par tous.



Ne pas oublier les problèmes non résolus.

Maintenir la démarche qualité.

Bilan des progrès

4

Tout au long des démarches de diagnostic et d'amélioration, la cellule qualité veille à conserver une mémoire des travaux effectués :

- grilles avec annotations manuscrites ;
- plans d'amélioration ;
- notes internes de suivi ;
- rapports de réunion ;
- documents à usage externe créés ou modifiés...

Au moins une fois par an, la cellule qualité dresse le bilan des progrès et le communique à tous. Les améliorations les plus tangibles sont mises en valeur, surtout celles ayant permis d'accroître la satisfaction. Insister ainsi sur les réussites, donne du sens à la démarche qualité et valorise les efforts de chacun.

l'insertion par la participation

Quelles sont les améliorations à réaliser ? Comment s'y prendre ?	Y a-t-il des points de vigilance ou des précautions à prendre en compte ?

Un plan d'amélioration précis est celui, si est porté par des personnes bien déterminées.

- Qui fait quoi ?
- Pour quels résultats ?
- Avec quels moyens ?
- Dans quels délais ?

Points de vigilance et/ou précautions à prendre pour tenir compte :

- de l'éthique ;
- du règlement d'ordre intérieur ;
- de la convention avec le pouvoir subsidiaire ;
- des accords de partenariat ;
- du cadre réglementaire ;
- des statuts de l'organisme...

La grille Equip sert à recueillir les insatisfactions et les suggestions pour y remédier. Elle permet de réaliser un diagnostic des problèmes au sein de l'organisme, par exemple : mal-être exprimé par les stagiaires, difficultés vécues par les membres de l'équipe, lacunes dans la collaboration avec les partenaires... Le cas échéant, ne pas hésiter à pointer de « petites choses », sources de désagrément.

Cette grille est de préférence utilisée pour structurer les échanges dans un lieu de parole, noter les avis et souligner les convergences. Elle s'adresse à tous ; elle est éventuellement adaptée en fonction des personnes consultées et du contexte.

D'autres procédures peuvent être utilisées, par exemple une enquête de satisfaction : questionnaire court, questions précises et ouvertes permettant les suggestions. Le diagnostic peut aussi se faire par le biais d'une liste de questions-problèmes.

Diagnostic des problèmes



Problème crucial 2

La cellule qualité analyse et compare les avis recueillis auprès des différents groupes consultés et, sur cette base, précise les problèmes ainsi que les améliorations à prévoir. La cellule pointe celui qui apparaît crucial ; c'est-à-dire qui suscite de nombreuses insatisfactions et/ou de vifs griefs.

L'examen précis du problème jugé crucial est soumis aux groupes de personnes directement concernés dans le but d'affiner les améliorations à entreprendre et de les impliquer dans la mise en œuvre de celles-ci.

Plan d'amélioration 3

La cellule qualité prépare et coordonne un plan précis d'amélioration, portés par des personnes bien déterminées.

- Qui fait quoi ?
- Pour quels résultats ?
- Avec quels moyens ?
- Dans quels délais ?

Ce plan est soumis aux personnes concernées en vue de sa mise au point. La cellule qualité veille également à obtenir l'accord et le soutien explicites de la direction.

Grâce aux avis récoltés via la grille, la cellule qualité identifie les points de vigilance et les

précautions à prendre pour tenir compte :

- de l'éthique ;
- du règlement d'ordre intérieur ;
- de la convention avec le pouvoir subsidiaire ;
- des accords de partenariat ;
- du cadre réglementaire ;
- des statuts de l'organisme...

La cellule qualité consulte régulièrement les personnes concernées pour suppléer aux points faibles et consolider les points forts. Afin d'éviter d'éventuelles tensions, elle assure la cohérence de l'ensemble des démarches entreprises.

A TERME

Qualité pour tous

A terme, la démarche EQUIP vise à intégrer différents niveaux de participation.

Ecouter les bénéficiaires sur leur degré de satisfaction et cerner leurs besoins et attentes.

Impliquer les membres de l'équipe pour développer une vision et une dynamique partagées par tous.

Développer des relations mutuellement bénéfiques avec les partenaires, en particulier avec les entreprises acceptant des stages et les organismes associés.

Garantir des échanges équilibrés avec les autres parties intéressées, notamment les pouvoirs publics, les collectivités locales, les organisations professionnelles, les instances sectorielles...

Assurer une présence active au sein de la Commission consultative sous-régionale et une réciprocité avec les instances du Forem Conseil chargées de la coordination du dispositif local d'insertion.

La démarche EQUIP a surtout eu des retombées positives sur la motivation des stagiaires. Leur implication s'est accrue, dans la formation et aussi dans l'organisation de celle-ci. Informés que le fruit de leur contribution servira aux groupes suivants, la démarche qualité a développé chez eux l'esprit de solidarité et de citoyenneté.

Agnès Grayet

Coordinatrice, Futur H, Liège.

La démarche EQUIP a été mise en place avec le conseil des usagers existant au sein de l'entreprise de formation par le travail. Le conseil en question est un lieu propice aux échanges entre stagiaires, un lieu où il est possible de donner son avis et d'exprimer des suggestions. La plus-value d'une telle démarche qualité qui implique le stagiaire est de le responsabiliser vis-à-vis de son parcours d'insertion en lui permettant d'évaluer et d'améliorer la formation dont il bénéficie.

Jérôme Wanschoor

Stagiaire assistant social
EFT Échafaudage, Liège.

Notre organisme d'insertion par le travail propose la découverte et l'apprentissage de différents métiers à des personnes bénéficiant d'un suivi psycho-social dans leur milieu de vie. Nous sommes donc amenés à collaborer avec diverses entreprises pour organiser des stages. La démarche EQUIP nous a permis de relever certaines lacunes dans nos pratiques et de procéder à d'importantes améliorations : meilleure information des stagiaires grâce à des visites de lieux de stage et à des journées d'observation ; renforcement du suivi post-formation et de la préparation à l'emploi grâce à une intensification des rencontres avec les entreprises et des synergies avec le Forem et l'Awiph.

Gaëtane Gillot

Agent d'insertion, Article 23, Liège.

La démarche EQUIP a été focalisée sur l'organisation et le suivi des stages en entreprise. Constat de départ : une certaine réticence à mettre en stage des personnes considérées comme "pas tout à fait prêtes". Grâce à la démarche qualité, l'objectif des stages a été reformulé en tant que partie intégrante du processus d'apprentissage et non plus en tant qu'aboutissement. Ainsi, les critères de mise en stage ont été revus. De plus, le personnel socio-pédagogique s'est engagé à augmenter et diversifier l'offre de stages afin de répondre aux besoins de chacun. Conséquence : une augmentation du nombre de personnes à mettre en stage.

Anne Boland

Coordinatrice, Phare, Liège.

LABORATOIRE

EQUIP - entreprendre la qualité de l'insertion par la participation - est une innovation conçue et mise au point dans le cadre du laboratoire EQUAL grâce à la contribution de nombreux partenaires selon une démarche d'empowerment.

- o Enquête auprès de 215 personnes du secteur de l'insertion socio-professionnelle : stagiaires, éducateurs, formateurs, coordinateurs et directeurs.
- o Tables rondes organisées à Charleroi, Namur et Liège avec quelque 220 personnes appartenant à divers organismes d'insertion : CFP-AWIPH, CPAS, EFT, OISP, FOREM...
- o Expériences pilotes menées par les équipes de terrain des organismes d'insertion, partenaires du projet : Service Dynamisation et Citoyenneté, Article XXIII, associations membres de CALIF, centres de formation agréés par l'AWIPH.
- o Groupes de travail composés de professionnels de l'insertion, coordonnés conjointement par des partenaires : CALIF, CIFFUL et CLEO.



Le projet EQUIP a été développé avec le soutien du Fonds social européen, dans le cadre de la programmation EQUAL 2005-2008

EQUAL



Centre liégeois d'étude de l'opinion de l'Université de Liège



Centre interdisciplinaire de formation de formateurs de l'Université de Liège



Comité subrégional de l'emploi et de la formation de Liège



asbl CALIF



Agence wallonne pour l'intégration des personnes handicapées



asbl Article XXIII



Centre public d'action sociale de Liège - Service Dynamisation et Citoyenneté



Jérôme Pieters (CLEO)
j.pieters@ulg.ac.be
04 366 48 94

Jean-Marc Guillemeau (CIFFUL)
jean-marc.guillemeau@ulg.ac.be
04 366 22 68