



Indicateurs

pour améliorer
la qualité

du Programme
Incorpora d'Intégration
Socioprofessionnelle



ŒUVRE SOCIALE. L'ÂME DE "LA CAIXA"

Indicateurs pour améliorer la qualité du Programme Incorpora d'Intégration Socioprofessionnelle



EDITION:
"la Caixa" Foundation

DIRECTION ET COORDINATION:
Programme Incorpora de "la Caixa"
Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB

AUTEURS:
Elisabet Herrera, Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB y Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)
Département d'intégration socioprofessionnelle de "la Caixa" Foundation

PERSONNES QUI ONT PARTICIPÉ À LA RÉVISION DU DOCUMENT:
Département d'intégration socioprofessionnelle de "la Caixa" Foundation et coordinations territoriales du Programme Incorpora de "la Caixa" Foundation.
Rosa Suñol, Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB y Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)

CONCEPTION GRAPHIQUE:
Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB et Francesc Sala. Couvertures:
Cros i Massó

ILLUSTRATIONS:
Xavier Canals, Maria Massó, Josep Massó et Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB

TRADUCTION:
Ibidem Group

IMPRESSION:
Prodigitalk – Milimétrica

© de l'édition: "la Caixa" Foundation, 2016
Av. Diagonal, 621 – 08028 Barcelone

D.L.: B. 25826-2016

**GROUPE TECHNIQUE QUI A PARTICIPÉ À LA RÉDACTION
DU DOCUMENT:**

Josep Ma. Bril, Chef d'entreprise

Raquel Burgueño, Fundació Trinijove

Maribel Caballer, Pactem Nord

Alejandra Fuentes, Fundació Trinijove

Francisco Galán, Fundación Rey Ardid

Arancha Lasso de la Vega, Agencia de Servicios Sociales. Junta de Andalucía

Federica Marzioni, Fundació privada l'Esperança

Marta Obdulia, ECOM

Xavier Orteu, Insercoop

Tina Ramón, Agencia de Servicios Sociales. Junta de Andalucía

Iván A. Reche, Fundación Emplea

Beatriz Torres, Federación de Plataformas Sociales Pinardi

Ricard Vidal-Ribas, Punt Incorpora StQgat - Grup Catalònia

La préparation de ce document n'aurait pas été possible sans la complicité et la participation de chacune des entités Incorpora et de leurs professionnels. Nous remercions tous qui ont participé, la générosité avec laquelle ont partagé des expériences et des connaissances, et la passion avec laquelle ont discuté chacune des questions pour atteindre le consensus nécessaire pour créer le contenu du document d'Indicateurs pour améliorer la qualité du Programme Incorpora d'Intégration Socioprofessionnelle.

Index

Présentation	9
1. Introduction	13
2. Méthodologie de conception des indicateurs	17
3. Liste des indicateurs prioritaires	21
4. Fiches des indicateurs	29
4.1 Dimension 1 : Accompagnement des personnes	30
1. Évaluation de la situation de vulnérabilité	30
2a. Évaluation initiale du profil professionnel	31
2b. Évaluation périodique du profil professionnel	32
3. Évaluation des préférences	33
4. Itinéraire et plan de soutien	34
5. Recherche active rapide	36
6. Association/adéquation de l'emploi (<i>job match</i>)	37
7. Entretiens des utilisateurs avec l'entreprise	38
8. Prestations économiques	39
9. Suivi des personnes	40
10. Satisfaction et expérience perçue par les utilisateurs	42
4.2 Dimension 2 : Accompagnement des entreprises	43
11. Diagnostic du tissu entrepreneurial	43
12. Plan de travail individualisé avec l'entreprise	44
13. Contact direct avec l'entreprise	46
14. Présentation d'offres	48
15. Contacts avec des entreprises - offres	50

16. Diversité des entreprises et postes de travail	51
17. Efficacité du travail avec l'entreprise	52
18. Efficacité des offres gérées	53
19. Insertion en entreprise ordinaire	54
4.3 Dimension 3 : Le travail en réseau et la gestion des alliances	55
20. Mise à jour de la plateforme - Entreprise	55
21. Mise à jour de la plateforme - Offres	56
22. Temps de réponse aux offres partagées	57
23. Coordination avec d'autres services communautaires	58
24. Assistance intégrée	59
4.4 Dimension 4 : Organisation et amélioration de la qualité du service	60
25. Initiatives d'amélioration de la qualité	60
26. Plan pour répondre aux objectifs du groupe	62
27. Plan de communication interne et externe	63
28. Environnement de l'assistance	64
29. Développement du personnel	65
5. Commentaire final	67
6. Références bibliographiques	71
Annexe	75
Annexe 1. Définition des termes utilisés dans les fiches des indicateurs	76

Présentation

Les entités qui réalisent le Programme Incorpora, promu par la «la Caixa» Foundation, avec le défi d'améliorer l'intégration socioprofessionnelle des personnes en situation ou à risque d'exclusion sociale, ils ont un engagement clair avec la qualité des soins. La satisfaction qui montre les personnes qu'ont assisté et les entreprises qui collaborent avec le programme, sont une véritable reconnaissance pour le travail bien fait.

Cependant, et afin d'évaluer la qualité des soins et donc, de savoir les données objectives, on présente ce Manuel d'Indicateurs pour l'amélioration de la qualité. Ceci est un outil pratique, composé de 29 indicateurs pour surveiller les zones prioritaires pertinentes qui reflètent les priorités de qualité à se développer dans les années à venir, au niveau de chaque service et dans tout le secteur dans son ensemble. Chaque indicateur contribue à renforcer les aspects clés des caractéristiques du Modèle Incorpora, et ainsi ont été recueillies à la fois dans la justification et l'explication des termes.

Comme d'autres documents préparés dans le cadre du Programme Incorpora, cela a été fait avec la nécessaire collaboration des professionnels des entités Incorpora qui ont contribué leurs connaissances et de

l'expérience pour déterminer les priorités et les données pour conduire l'instrument mesurer et assurer l'applicabilité.

Il est un outil conçu pour être utilisé sur une évaluation externe et d'auto-évaluation car chaque indicateur a été décrit de manière exhaustive. La mesure périodique des indicateurs proposés permet une information objective sur les développements et les tendances de chaque entité. Il est également possible la comparaison entre les différentes entités qui font partie du Programme Incorpora, car l'explication des indicateurs minimise le risque de variabilité indésirable dans la mesure.

Nous encourageons les équipes à lire le fichier de chaque indicateur en essayant d'examiner la pratique elle-même à la recherche des preuves démontrant l'indicateur de conformité, chaque fois possible. Cette stratégie permet d'identifier les échecs, les difficultés d'accès aux documents eux-mêmes ou d'autres situations qui - souvent - les professionnels ne sont pas au courant. Ce Manuel est un autre outil du Modèle Incorpora, conçu pour aider les organisations à identifier les domaines à améliorer dans ce qui va continuer à travailler pour accroître la qualité des soins et donc l'emploi des personnes en situation de vulnérabilité.

1

Introduction

L'œuvre sociale "la Caixa", sensible aux besoins émergents de la société actuelle, mise sur le développement de programmes à caractère social, générant de nouvelles opportunités pour les personnes qui en ont le plus besoin. Les personnes en risque d'exclusion sociale constituent un groupe de plus en plus important et visible. Par conséquent, dans le cadre du Programme Incorpora, l'œuvre sociale "la Caixa" impulse un projet spécifique d'intégration professionnelle pour les personnes socialement vulnérables.

Ce Manuel intitulé des *Indicateurs pour améliorer la qualité* s'inscrit dans ce projet spécifique. Il a été développé avec le soutien méthodologique de l'Institut Universitaire Avedis Donabedian de l'UAB. Il a pour objectif de contribuer au développement du modèle de gestion de la qualité du service fourni par les entités du Programme Incorpora aux personnes socialement vulnérables. Il a une influence sur la dynamique de gestion et sur l'amélioration de la qualité au niveau de l'entité pour faciliter l'intégration professionnelle des personnes vulnérables et en risque d'exclusion sociale. Il stimule également les entités coordinatrices d'Incorpora pour qu'elles agissent comme des références en termes d'initiatives d'amélioration de la qualité.

Il existe différentes stratégies pour améliorer la qualité ; parmi les plus utilisées, on trouve : l'approche visant à résoudre les problèmes, le contrôle des principales fonctions de l'organisation et l'approche trans-

versale des processus d'assistance ou des situations les plus fréquentes.

Dans tous les cas, indépendamment de la stratégie utilisée pour améliorer la qualité de l'assistance, il est tout d'abord nécessaire de définir la pratique adéquate en toutes circonstances, en considérant que la vision experte des professionnels, la perception et l'expérience des utilisateurs des services et des entreprises sont des connaissances actuelles. Il faut ensuite les comparer à la situation existante, identifier les décalages et le pourquoi de leur existence. Finalement, il faut effectuer les changements nécessaires pour s'attaquer aux causes et vérifier si les modifications qui ont été réalisées sont efficaces.

Dans ce manuel, nous proposons de travailler à partir de la méthodologie de contrôle avec des indicateurs de qualité, par le biais de l'autoévaluation et de l'évaluation externe.

Pour concevoir les indicateurs qui ont permis d'élaborer ce manuel, un groupe de travail a été créé, constitué de représentants des entités coordinatrices du Programme Incorpora, des services d'intégration professionnelle et de l'entreprise. La composition du groupe était interdisciplinaire, avec la participation de différents profils professionnels. Ce processus d'élaboration des indicateurs a bénéficié à tout moment du soutien méthodologique et technique de l'Institut Universitaire Avedis Donabedian - UAB.

Les membres du groupe de travail ont identifié les thèmes qui sont importants pour les services d'intégration professionnelle du Programme Incorpora. L'ensemble des indicateurs de qualité a été conçu et révisé de manière consensuelle.

Ces indicateurs ont été regroupés en quatre grandes dimensions :

- ➔ **Dimension 1** : Accompagnement des personnes
- ➔ **Dimension 2** : Accompagnement des entreprises
- ➔ **Dimension 3** : Le travail en réseau et la gestion des alliances

- ➔ **Dimension 4** : Organisation et amélioration de la qualité

Le symbole © figure sur certains éléments de mesure, pour indiquer que cette information est complémentaire et sans incidence sur le résultat de l'indicateur.

Les indicateurs de qualité présentés dans ce manuel reflètent les priorités en matière de qualité à développer pendant les trois prochaines années, au niveau de chaque service et de tout le secteur dans son ensemble. Les éléments de mesure à évaluer sont expliqués dans la définition des termes de chaque indicateur. Il devient donc un instrument pour améliorer le secteur.

2

Méthodologie de conception des indicateurs

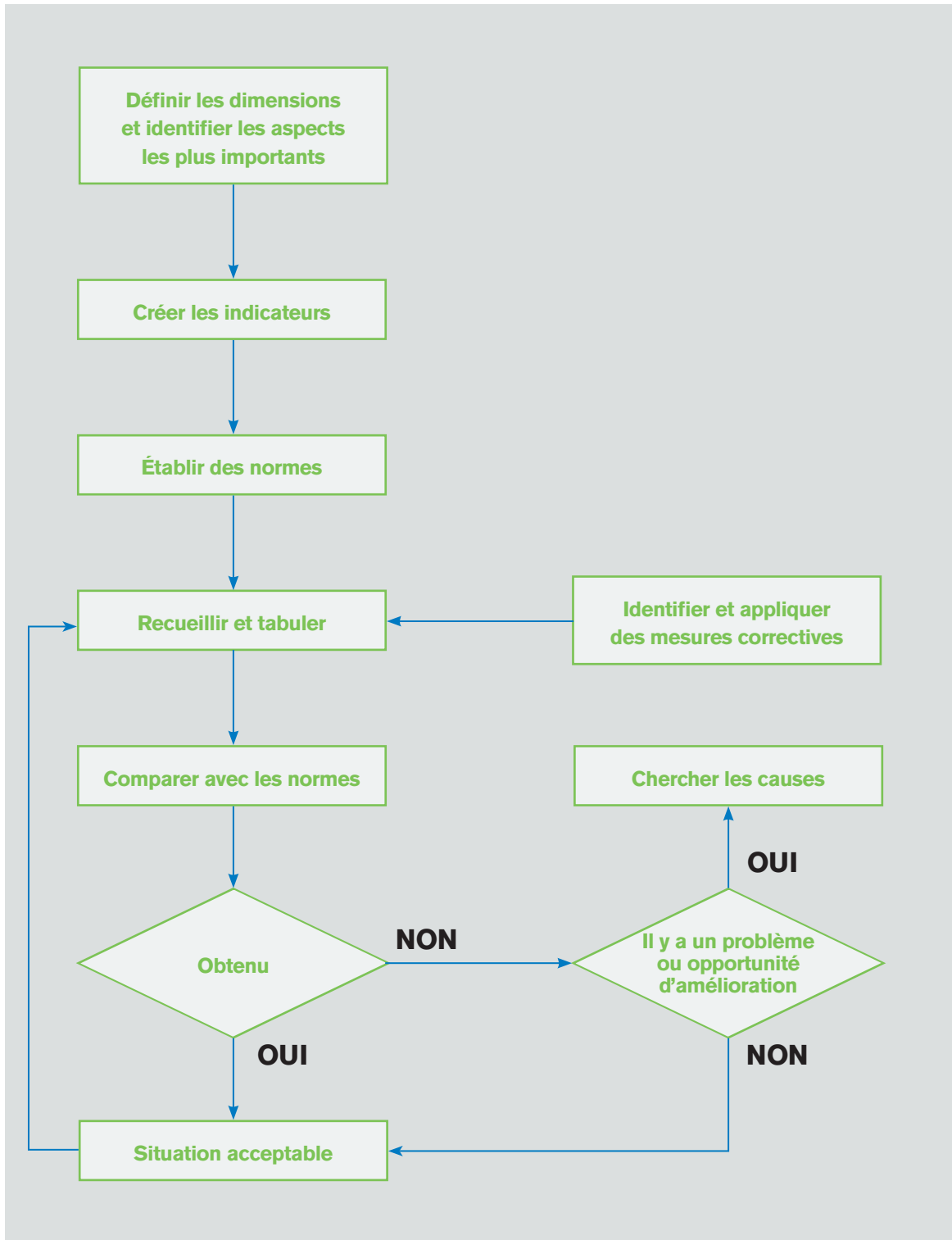


Figure 1. Séquence pour créer un système de contrôle et évaluer l'amélioration continue de la qualité.

Le contrôle périodique des indicateurs a pour but ultime d'identifier les opportunités d'amélioration, et d'évaluer le degré de consolidation des changements effectués pour contribuer à améliorer les résultats. Les indicateurs servent à attirer l'attention ou à donner l'alerte pour nous avertir de ce qui se passe, afin de prendre des décisions en fonction de données objectives.

Les indicateurs présentés ci-dessous ont été développés de manière consensuelle, avec la participation de représentants des entités coordinatrices du Programme Incorpora, des représentants des services d'intégration professionnelle et de l'entreprise. La composition du groupe était in-

terdisciplinaire, et différents profils professionnels y ont participé.

La séquence recommandée pour créer et évaluer les indicateurs de qualité est présentée sur la *Figure 1*.

Chaque indicateur est associé à un type d'approche d'évaluation qui distingue les indicateurs de structure, processus et résultat. Un tableau de bord des indicateurs combine usuellement des indicateurs de trois sortes, avec une prédominance des indicateurs de processus et de résultat. En tenant compte de ces thèmes, voici les indicateurs de qualité prioritaires pour ce projet qui, nous l'espérons, seront utiles aux entités qui les utiliseront.

3

Liste des indicateurs prioritaires

Les indicateurs de qualité
prioritaires sont les suivants :

Dimension 1 : Accompagnement des personnes

Domaine Pertinent	Ind. Num	Critère spécifique	Norme
Accueil ¹	1	<p>Évaluation de la situation de vulnérabilité</p> <p>Les personnes qui fréquentent le service d'insertion font l'objet d'une évaluation des facteurs de risque et des protecteurs qui facilitent ou compliquent leur processus d'insertion professionnelle et leur risque d'exclusion sociale. Cette évaluation est revue périodiquement.</p>	85%
Évaluation intégrale	2A	<p>Évaluation initiale du profil professionnel</p> <p>Les professionnels du service d'insertion effectuent une évaluation intégrale et pertinente de la personne qui fait appel à ce service.</p>	85%
	2B	<p>Évaluation périodique du profil professionnel</p> <p>Les professionnels du service d'insertion réalisent périodiquement une évaluation intégrale, conforme aux besoins et à l'intensité du soutien nécessaire à chaque personne.</p>	85%
	3	<p>Évaluation des préférences</p> <p>Les utilisateurs qui utilisent ce service évaluent leurs préférences ainsi que les exclusions professionnelles pour réaliser une bonne adéquation avec les différentes offres de travail auxquelles ils se présentent.</p>	85%
Plan individualisé	4	<p>Itinéraire et plan de soutien</p> <p>Les utilisateurs du service d'insertion ont un plan d'intervention et de soutien actualisé, qui fait partie de leur itinéraire individualisé.</p>	85%
Conception et suivi de l'itinéraire	5	<p>Recherche active rapide</p> <p>Le processus de recherche de travail conforme aux préférences et aux motivations de la personne démarre au plus vite.</p>	70%

1. Les domaines d'accueil et d'évaluation intégrale seront travaillés de manière regroupée lors de la présentation des résultats.

Domaine Pertinent	Ind. Num	Critère spécifique	Norme
Conception et suivi de l'itinéraire	6	Association / adéquation de l'emploi (<i>Job match</i>) Les professionnels du service déterminent l'adéquation de l'emploi (<i>job match</i>) avant de présenter le candidat à une offre de travail.	85%
	7	Utilisateurs en entretien Les utilisateurs en recherche active qui ont fait appel au service d'insertion professionnelle obtiennent des entretiens avec les entreprises.	70%
	8	Prestations économiques Les utilisateurs qui bénéficient de prestations économiques disposent d'un plan de conciliation pour réviser la/les prestation/s reçue/s et l'éventuelle incidence de ces prestations sur la recherche et l'embauche.	80%
	9	Suivi de la personne Les personnes ayant bénéficié du service d'insertion professionnelle font l'objet d'un suivi périodique individualisé.	85%
	10	Satisfaction et expérience perçue par les utilisateurs Les utilisateurs se disent satisfaits du travail réalisé par l'équipe des professionnels du service.	100%

Dimension 2 : Accompagnement des entreprises

Domaine Pertinent	Ind. Num	Critère spécifique	Norme
Connaissance du tissu entrepreneurial	11	<p>Diagnostic du tissu entrepreneurial</p> <p>Les entités disposent d'un diagnostic du tissu entrepreneurial de leur zone pour répondre aux besoins des chefs d'entreprise et à ceux des personnes bénéficiaires du programme.</p>	100%
Accompagnement de l'entreprise	12	<p>Plan de travail avec l'entreprise</p> <p>Le service d'insertion professionnelle a un plan d'action individualisé avec chaque entreprise avec laquelle il travaille ou à l'intention de travailler.</p>	85%
Accompagnement de l'entreprise	13	<p>Contact direct avec les entreprises</p> <p>La périodicité du contact avec les chefs d'entreprise permet de mieux connaître l'entreprise et d'améliorer sa fidélisation.</p>	70%
Gestion des offres	14	<p>Présentations d'offres</p> <p>Les candidats qui se présentent à l'offre d'une entreprise remplissent les exigences minimales établies par le Programme Incorpora.</p>	85%
Gestion des offres	15	<p>Contacts avec des entreprises – offres -</p> <p>Il existe un système de suivi adéquat des offres des entreprises.</p>	80%
Résultats du travail avec l'entreprise	16	<p>Diversité des entreprises et des postes de travail</p> <p>Nous travaillons avec une grande diversité d'entreprises et des postes de travail variés sont proposés, reflétant le travail de prospection entrepreneuriale basée sur les préférences des utilisateurs du service et des besoins des entreprises.</p>	70%

Domaine Pertinent	Ind. Num	Critère spécifique	Norme
Résultats du travail avec l'entreprise	17	Efficacité du travail avec les entreprises Les entreprises contactées par les professionnels du service d'insertion professionnelle embauchent les utilisateurs du service.	33%
	18	Efficacité des offres gérées Un travail proactif et une gestion adéquate des offres de travail par le service d'insertion professionnelle contribuent à obtenir de meilleurs résultats en termes d'insertion professionnelle.	50%
	19	Insertion en entreprise ordinaire Le service d'insertion professionnelle encourage les personnes en cours de recherche à s'insérer dans l'entreprise ordinaire.	35%

Dimension 3 : Le travail en réseau et la gestion des alliances

Domaine Pertinent	Ind. Num	Critère spécifique	Norme
Travail en réseau	20	<p>Mise à jour de la plateforme : Entreprise</p> <p>Les professionnels du service d'insertion mettent à jour la rubrique travail et aide l'entreprise de la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora.</p>	85%
	21	<p>Mise à jour de la plateforme : Offres</p> <p>Les professionnels du service d'insertion mettent à jour la rubrique de gestion des offres de la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora.</p>	85%
	22	<p>Temps de réponse aux offres partagées</p> <p>Les professionnels du service d'insertion gèrent et répondent rapidement aux offres partagées au sein de la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora.</p>	85%
Coordination et continuité du service	23	<p>Coordination avec d'autres services communautaires</p> <p>Le service définit les processus de travail qui facilitent la coordination avec les autres services du territoire avec lesquels ils travaillent pour répondre aux besoins des personnes en processus d'insertion professionnelle.</p>	80%
	24	<p>Assistance intégrée</p> <p>Le service a défini un projet d'assistance intégrée qui est proposé aux personnes ayant un risque d'exclusion sociale plus élevé au cours duquel différentes entités et administrations interviennent.</p>	80%

Dimension 4 : Organisation et amélioration de la qualité du service

Domaine Pertinent	Ind. Num	Critère spécifique	Norme
Innovation et amélioration continue	25	Initiatives d'amélioration de la qualité Le service d'insertion professionnelle a un plan d'amélioration de la qualité du service fourni.	75%
	26	Plan d'action pour répondre aux objectifs du Groupe Incorpora Le service développe un plan d'action pour déployer et mettre en œuvre les objectifs annuels fixés dans le plan stratégique du groupe Incorpora auquel appartient le service.	100%
	27	Plan de communication interne et externe Le service a un plan de communication conçu pour que les professionnels puissent communiquer de manière efficace avec les différents groupes d'intérêt : utilisateurs du service, entreprises, services dérivés, partenaires et professionnels de l'organisation elle-même.	80%
Environnement	28	Environnement de l'assistance Le service d'insertion professionnelle dispose de locaux adéquats pour offrir un service individuel, en groupe ou à une communauté.	95%
Professionnels	29	Développement du personnel L'entité possède un programme de développement des professionnels du service d'insertion professionnelle.	90%

Chaque indicateur est décrit ci-dessous, à l'aide d'une fiche conçue à cet effet. Les termes utilisés sur les fiches sont définis en **Annexe 1**.

4

Fiches des indicateurs

Les fiches des indicateurs
choisis sont présentées
ci-dessous.

4.

Dimension 1 : Accompagnement des personnes

N° Indicateur/ Code	1.
Nom de l'indicateur	1. ÉVALUATION DE LA SITUATION DE VULNÉRABILITÉ
Domaine pertinent	Accueil
Critère de bonne pratique	Les personnes bénéficiant du service d'insertion font l'objet d'une évaluation de facteurs de risque et de protecteurs qui facilitent ou compliquent leur processus d'intégration professionnelle et le risque d'exclusion sociale. Cette évaluation est révisée périodiquement.
Justification	L'évaluation systématique de la situation de vulnérabilité est fondamentale pour détecter, de manière précoce, les cas de risque d'exclusion sociale et pour établir les priorités du processus de recherche. Pour les cas où une situation de risque élevé de vulnérabilité est détectée, il faut activer les soutiens de l'environnement personnel, familial ou communautaire dans la mesure du possible pour minimiser la situation de risque.
Formule	$\frac{\text{N° d'utilisateurs avec une évaluation du degré de vulnérabilité ou risque d'exclusion sociale}}{\text{N° de personnes ayant bénéficié du service > 15 jours}} \times 100$
Explication des termes	On entend par évaluation du risque d'exclusion sociale lorsque : <ol style="list-style-type: none"> 1. On dispose d'une échelle permettant d'identifier la situation de risque social dans laquelle se trouve la personne à tout moment. 2. On évalue les 15 premiers jours du début du service. 3. Elle est actualisée avec des changements significatifs de la personne et au moins tous les six mois. 4. Cette information est consignée sur le dossier individuel et sur la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora. 5. L'évaluation du risque d'exclusion sociale identifiée par d'autres organismes est consignée.
Population	Tous les utilisateurs qui commencent leur activité dans le service. Tous les utilisateurs en processus de recherche de travail.
Type	Processus
Source des données	Dossier d'assistance individuelle
Norme	85%
Mode de collecte des données	Examen des documents
Commentaires	Il est conseillé d'utiliser un outil standardisé pour aider à identifier la situation de vulnérabilité sociale de la personne.

N° Indicateur/ Code	2A.
Nom de l'indicateur	2A. ÉVALUATION INITIALE DU PROFIL PROFESSIONNEL
Domaine pertinent	Évaluation intégrale
Critère de bonne pratique	Les professionnels du service d'insertion effectuent une évaluation intégrale et pertinente de la personne qui fait appel à ce service.
Justification	L'évaluation du profil professionnel est l'outil fondamental pour identifier les expériences, habiletés, besoins, talents et préférences d'emploi des utilisateurs de ce service. Des expériences comme celles qui suivent y contribuent: les cours de formation professionnelle, l'accompagnement professionnel, les stages et l'emploi réel. Les professionnels doivent, par conséquent, systématiser l'évaluation initiale du profil professionnel de toutes les personnes encadrées, et évaluer l'employabilité de la personne, pour faciliter ainsi la conception du plan d'intervention pour chaque personne.
Formule	$\frac{\text{N° d'utilisateurs avec une évaluation initiale du profil professionnel}}{\text{N° d'utilisateurs qui ont commencé leur activité pendant la période d'étude et aidés pendant > 30 jours}} \times 100$
Explication des termes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Une évaluation du profil professionnel² est effectuée. 2. L'évaluation des compétences transversales est incluse. 3. On identifie les compétences techniques acquises en rapport avec l'expérience professionnelle préalable. 4. Des contenus d'évaluation spécifique sont inclus en fonction du groupe (handicap, santé mentale, etc.). 5. Évaluation de l'employabilité de la personne.³ 6. L'évaluation initiale est effectuée au cours des 30 premiers jours (1 mois) à partir du moment où la personne commence le programme d'insertion professionnelle. 7. Les sources d'information proviennent de l'utilisateur, de l'équipe de suivi, des renseignements venant de sa famille et de ses anciens employeurs.
Population	Cet indicateur est évalué auprès des utilisateurs avec une permanence supérieure à 30 jours, pouvant accéder potentiellement au Programme Incorpora, étant donné que la personne souhaite travailler et peut le faire.
Type	Processus
Sources des données	Dossier d'assistance individuelle
Norme	85%
Mode de collecte des données	Examen des documents

2. Elle comprend des renseignements sur les préférences, attentes, formation, expériences, capacités, la couverture des besoins de base, la nécessité de faire des ajustements, les prestations reçues et leur incidence sur le processus de recherche, les forces, les contacts personnels, etc.

3. Chaque entité précisera le type d'outils à utiliser pour évaluer l'employabilité de la personne en fonction du profil des utilisateurs et des besoins du groupe.

N° Indicateur/ Code	2B.
Nom de l'indicateur	2B. ÉVALUATION PÉRIODIQUE DU PROFIL PROFESSIONNEL
Domaine pertinent	Évaluation intégrale
Critère de bonne pratique	Les professionnels du service d'insertion effectuent périodiquement une évaluation intégrale, selon les besoins et l'intensité du soutien nécessaires à chaque personne.
Justification	Il est nécessaire que l'information relative au profil professionnel de la personne soit actualisée pour faciliter l'intermédiation adaptée du travail.
Formule	$\frac{\text{N° d'utilisateurs avec une évaluation périodique du profil professionnel}}{\text{N° d'utilisateurs qui ont commencé leur activité pendant la période d'étude et pendant qu'ils bénéficiaient du service > 7 mois}} \times 100$
Explication des termes	<ol style="list-style-type: none"> 1. On dispose d'une évaluation actualisée du profil professionnel.⁴ 2. On identifie les compétences techniques acquises en rapport avec l'expérience professionnelle préalable. 3. Des contenus d'évaluation spécifique sont inclus en fonction du groupe (handicap, santé mentale, etc.). 4. Évaluation de la situation d'employabilité de la personne.⁵ 5. Le profil professionnel est actualisé à chaque nouvelle expérience professionnelle et, au moins, tous les 6 mois, s'il n'a pas été actualisé dans la mesure où des changements se sont produits.
Population	Cet indicateur sera évalué auprès des utilisateurs avec une permanence supérieure à 7 mois, pouvant accéder potentiellement au Programme Incorpora, car la personne souhaite travailler et peut le faire.
Type	Processus
Source des données	Dossier d'assistance individuelle
Norme	85%
Mode de collecte des données	Examen des documents
Commentaire	Cet indicateur a été dédoublé en 2A et 2B pour évaluer de manière différente l'évaluation initiale et l'évaluation périodique.

4. Elle comprend des renseignements sur les préférences, les attentes, la formation, les expériences, les capacités, la couverture des besoins de base, la nécessité de faire des ajustements, les prestations reçues et leur incidence sur le processus de recherche, les forces, les contacts personnels, etc.

5. Chaque entité précisera le type d'outils à utiliser pour évaluer l'employabilité de la personne en fonction du profil des utilisateurs et des besoins du groupe.

N° Indicateur/ Code	3.
Nom de l'indicateur	3. ÉVALUATION DES PRÉFÉRENCES
Domaine pertinent	Évaluation intégrale
Critère de bonne pratique	On évalue les préférences et les exclusions professionnelles des utilisateurs qui font appel à ce service pour les ajuster au mieux aux différentes offres de travail auxquelles ils se présentent.
Justification	Il est nécessaire que le technicien aide les candidats à identifier leurs expériences, capacités, nécessités, talents et préférences d'emploi par le biais de l'évaluation du profil professionnel. Une exploration et une recherche complètes de ces sujets permet de faire des propositions d'emploi en fonction des souhaits de chacun, notamment le type d'environnements de travail, les activités, les horaires, le salaire, l'aide, etc.
Formule	$\frac{\text{N}^\circ \text{ d'utilisateurs avec une évaluation des préférences et des exclusions selon la définition des termes}}{\text{N}^\circ \text{ d'utilisateurs aidés par le service pendant } > 30 \text{ jours}} \times 100$
Explication des termes	<p>On entend par évaluation des préférences et des exclusions celle qui tient compte des domaines suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Domaine (s) de travail 2. Types de travail : environnements ouverts, fermés... 3. Service clientèle Oui/Non 4. Localité/s préférée/s (distance géographique) 5. Possibilité d'un moyen de locomotion propre : Oui/Non 6. Horaire/s <p>On mentionne les exclusions pour chacune des rubriques précédentes. Les préférences des personnes sont actualisées. Les préférences sont réévaluées à chaque réévaluation du profil professionnel, et en cas de retour au service.</p> <p>Cette information est jointe au dossier individuel de chaque personne, ainsi que sur l'application du Programme.</p>
Population	Cet indicateur sera évalué chez tous les utilisateurs du service ayant une permanence supérieure à 30 jours.
Type	Processus
Source des données	Dossier d'assistance individuelle
Norme	85%
Mode de collecte des données	Examen des documents
Observations	Etant donné que le projet vital de la personne peut orienter le processus de recherche, on révisera le dossier d'assistance© pour compléter l'information dont on dispose.

N° Indicateur/ Code	4.
Nom de l'indicateur	4. ITINÉRAIRE ET PLAN DE SOUTIEN
Domaine pertinent	Plan individualisé
Critère de bonne pratique	Les utilisateurs du service d'insertion ont un itinéraire et, si nécessaire, un plan de soutien actualisé.
Justification	<p>La planification de l'itinéraire et des soutiens nécessaires à chaque personne permet d'avoir une vision explicite et partagée des objectifs à atteindre, des stratégies à suivre et des résultats escomptés. Cela s'avère donc fondamental pour que la personne progresse.</p> <p>Le plan de soutien permet d'ajuster l'intensité, la fréquence et le type du soutien aux besoins et préférences de chaque personne afin de favoriser leur autonomie. Il faut également identifier les technologies ou les stratégies de soutien spécifiques pouvant s'avérer nécessaires pour faciliter l'emploi de la personne.</p> <p>La présence de services de soutien continu pour conserver l'emploi et développer la carrière professionnelle facilite la réalisation des résultats escomptés.</p>
Formule	$\frac{\text{N° d'utilisateurs avec itinéraire et, si nécessaire, plan de soutien individualisé}}{\text{N° d'utilisateurs aidés par le service pendant > 30 jours}} \times 100$
	<p>On entend par itinéraire celui qui mentionne au moins ce qui suit :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les objectifs prioritaires 2. Les stratégies d'intervention 3. La spécification des résultats ou les critères d'évaluation 4. La spécification de la précarité 5. L'existence d'un plan de soutien⁶

6. Le plan de soutien individualisé indique le type de soutien, l'intensité du soutien, sa fréquence et sa source. Les utilisateurs reçoivent différents types de soutien basés sur le poste de travail, leurs préférences, leurs antécédents professionnels, leurs besoins, etc. Le soutien est apporté par plusieurs personnes, notamment celles de l'équipe de soutien, la famille, les amis, les collègues de travail (c'est-à-dire, les soutiens naturels) et le personnel technique d'insertion professionnelle, qui aide également l'entreprise à la demande de l'utilisateur ou de l'entreprise.

N° Indicateur/ Code	4. (cont.)
Explication des termes (cont.)	<p>L'itinéraire et le plan de soutien sont actualisés et font au moins l'objet d'une révision semestrielle, à chaque changement de situation professionnelle, et lorsque des changements significatifs se produisent dans la situation de la personne.</p> <p>Les utilisateurs participent activement à l'élaboration de leur itinéraire et en reçoivent une copie.</p> <p>On consigne les engagements pris par la personne.⁷</p>
Population	<p>Cet indicateur sera évalué chez tous les utilisateurs du service ayant une permanence supérieure à 30 jours.</p> <p>En cas de retour au service, on révisera l'itinéraire et le plan de soutien.</p>
Type	Processus
Source des données	Dossier d'assistance individuelle
Norme	85%
Mode de collecte des données	Examen des documents
Commentaires	<p>Les fournisseurs de services travaillent conjointement avec les employés qu'ils accompagnent, et avec le personnel du lieu de travail pour développer des aides techniques et des soutiens individualisés qui sont les plus typiques possibles au sein de l'entreprise et qui maximisent l'exécution individuelle.</p>

7. Cette action contribue à :

- Veiller à ce que les personnes puissent choisir et qu'elles aient le contrôle du processus de travail dans un poste rémunéré et ordinaire.
- Soutenir les candidats pour qu'ils s'impliquent dans l'élaboration de plans axés sur la personne, qui satisfont leurs intérêts individuels, leurs préférences et leurs besoins de soutien.
- Impliquer les utilisateurs, et les autres personnes de leur choix, au cours des séances de planification professionnelle axées sur la personne.
- Aider les personnes à considérer la participation active des proches, amis ou autres dans la planification, la prise de décisions, et la recherche d'emploi.

N° Indicateur/ Code	5.
Nom de l'indicateur	5. RECHERCHE ACTIVE RAPIDE
Domaine pertinent	Création et suivi de l'itinéraire
Critère de bonne pratique	Le processus de recherche d'emploi d'après les préférences et les motivations de la personne est activé rapidement.
Justification	<p>La recherche active rapide facilite la mobilisation des ressources personnelles et évite la démotivation de la personne face à un processus d'inclusion professionnelle. Elle contribue à adapter les attentes de la personne en phase de recherche ; il est donc nécessaire de faire une évaluation systématique de l'employabilité de la personne.</p> <p>Cette stratégie s'est révélée être une pratique très efficace dans les processus de recherche d'emploi.</p>
Formule	$\frac{\text{N° d'utilisateurs avec recherche active rapide}}{\text{N° d'utilisateurs aidés en phase de recherche pendant > 30 jours}} \times 100$
Explication des termes	On entend par recherche active rapide ou opportune celle qui découle sur un premier entretien avec une entreprise, soit par l'utilisateur, soit par le personnel du service d'insertion qui présente une personne spécifique à une offre, dans les 30 premiers jours (1 mois) à compter de la date à laquelle la personne commence le programme d'insertion professionnelle.
Population	Utilisateurs aidés en phase de recherche et ayant une permanence supérieure à 30 jours.
Type	Processus
Source des données	Dossier d'assistance individuelle. Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora
Norme	70%
Mode de collecte des données	Examen des documents et de la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora
Commentaires	<p>Avant de commencer un travail, les fournisseurs de services aident les individus à négocier la description du poste de travail et leurs droits, horaire, salaire, tâches, lieu, et les adaptations nécessaires, afin de maximiser la présence et la participation dans l'espace de travail. Les entités sont expertes dans la réalisation de l'analyse professionnelle et dans la restructuration des postes.</p> <p>Les fournisseurs de services s'appuient principalement sur les réseaux personnels et sur les références pour les offres d'emploi.</p>

N° Indicateur/ Code	6.
Nom de l'indicateur	6. ASSOCIATION/ADÉQUATION DE L'EMPLOI (<i>Job match</i>)
Domaine pertinent	Création et suivi de l'itinéraire
Critère de bonne pratique	Les professionnels du service déterminent l'adéquation de l'emploi (<i>job match</i>) avant de présenter la candidature à une offre de travail.
Justification	<p>Il faut veiller à ce que les offres d'emploi correspondent aux besoins et aux préférences des candidats présentés.</p> <p>Il est fondamental d'aider les candidats lors de la préparation de leur <i>curriculum vitae</i> dans un format qui leur est accessible et parvenir à un accord sur la façon de présenter leurs forces afin de parvenir à une bonne adéquation de l'emploi.</p> <p>Il faut également préparer les individus aux entretiens, pour qu'ils se présentent de manière positive lors des processus de sélection, pour parvenir à une bonne adéquation de l'emploi.</p>
Formule	$\frac{\text{N° d'offres de travail avec une intervention et une adéquation préalable de l'emploi}}{\text{N° d'offres de travail pour lesquelles sont intervenus des professionnels du service}} \times 100$
Explication des termes	<p>Il y a adéquation de l'emploi lorsqu'une évaluation de l'adéquation entre les exigences de l'offre de travail et les préférences et les capacités de la personne concernée a été réalisée.</p> <p>On stipulera au moins l'évaluation comparative du :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Domaine et type de travail préféré et demandé 2. Compétences techniques minimales requises 3. Aptitudes sociales requises 4. Expérience professionnelle requise 5. Conditions de travail offertes : horaire, journée et transport requis <p>On stipule dans le dossier individuel d'assistance ou sur la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora le degré d'adéquation de l'offre à laquelle la personne se présente.</p>
Population	Utilisateurs en phase de recherche pour lesquels le service d'insertion professionnelle a effectué une intermédiation avec l'entreprise pendant la période d'étude de l'indicateur.
Type	Processus
Sources des données	Dossier d'assistance individuelle
Norme	85%
Mode de collecte des données	Examen des documents

N° Indicateur/ Code	7.
Nom de l'indicateur	7. ENTRETIENS DES UTILISATEURS AVEC L'ENTREPRISE
Domaine pertinent	Création et suivi de l'itinéraire
Critère de bonne pratique	Les utilisateurs en recherche active d'emploi ayant bénéficié de l'intervention du service d'insertion professionnelle obtiennent un entretien avec l'entreprise.
Justification	Le contrôle continu de cet indicateur permet d'identifier l'efficacité du processus d'intermédiation avec les entreprises.
Formule	$\frac{\text{N° d'utilisateurs en recherche active qui ont obtenu un entretien après une intermédiation}}{\text{N° d'utilisateurs ayant bénéficié d'une intermédiation du travail}} \times 100$
Explication des termes	<p>Utilisateurs en phase de recherche active d'emploi, ayant bénéficié de l'intermédiation du service d'insertion professionnelle, et qui obtiennent un entretien après une offre présentée à l'entreprise.</p> <p>Cet entretien a eu lieu dans les trois mois qui suivent la présentation de la candidature de la part du service d'insertion professionnelle.</p>
Population	Utilisateurs en phase de recherche, aidés par le service, ayant bénéficié d'une intermédiation du travail de la part du service d'insertion professionnelle. Les bénéficiaires du programme Incorpora qui sont en phase d'entretien.
Type	Processus (<i>output</i>)
Source des données	Dossier d'assistance individuelle. Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora
Norme	70%
Mode de collecte des données	Examen du dossier d'assistance et de la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora
Commentaires	<p>Avant de commencer un travail, les fournisseurs de services aident les individus à négocier la description du poste de travail, leurs droits, l'horaire, le salaire, les tâches à réaliser, le lieu et les adaptations nécessaires, afin de maximiser la présence et la participation dans l'espace de travail. Les entités sont expertes dans la réalisation de l'analyse professionnelle et dans la restructuration des postes.</p> <p>Les fournisseurs de services s'appuient principalement sur les réseaux personnels et sur les références pour les offres d'emploi.</p>

N° Indicateur/ Code	8.
Nom de l'indicateur	8. PRESTATIONS ÉCONOMIQUES
Domaine pertinent	Création et suivi de l'itinéraire
Critère de bonne pratique	Les utilisateurs bénéficiant de prestations économiques disposent d'un plan de conciliation pour réviser le/s prestation/s reçues/s et leur éventuelle incidence sur la recherche d'emploi et l'embauche.
Justification	Analyser les prestations économiques perçues, en tenant compte de leur incidence en fonction de l'offre d'emploi, facilite l'orientation du processus de prise de décisions pour la personne concernée. Par conséquent, il doit être systématiquement évalué et il est conseillé de prévoir, le cas échéant, un plan de conciliation pertinent.
Formule	$\frac{\text{N° d'utilisateurs avec des prestations économiques en phase de recherche avec un plan de conciliation}}{\text{N° d'utilisateurs percevant des prestations économiques en phase de recherche}} \times 100$
Explication des termes	<p>Pour évaluer cet indicateur on considère :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La constance des prestations reçues. 2. L'existence d'un programme ou d'un système d'information adressé aux utilisateurs concernant la conciliation des prestations et les incompatibilités.⁸ 3. L'existence d'un plan individualisé de conciliation de prestations en cas de prestations économiques. Il y a un système d'alertes lorsqu'une personne se présente à un poste de travail pour lequel une éventuelle incompatibilité est détectée. <p>On stipule dans le dossier d'assistance individuelle l'évaluation effectuée et les informations fournies.</p>
Population	Les utilisateurs aidés par le service, qui reçoivent des prestations économiques et qui se trouvent en phase de recherche d'emploi et/ou d'amélioration des conditions de travail.
Type	Processus
Source des données	Dossier d'assistance individuelle
Norme	80%
Mode de collecte des données	Examen des documents. Entretien avec les professionnels du service
Commentaires	<p>On vérifiera l'existence d'un accès pour consulter des informations actualisées sur les prestations de l'INSS et autres prestations existantes au niveau régional ou local.</p> <p>De manière complémentaire, on déterminera s'il existe une référence concernant les prestations économiques au sein du service, ou bien une base documentaire pour faciliter le processus de consultation, de la part de l'utilisateur, de la documentation émise ou des conseils donnés par d'autres organismes.</p>

8. Cette information est adaptée aux besoins et ressources disponibles dans chaque communauté autonome, région ou commune.

N° Indicateur/ Code	9.
Nom de l'indicateur	9. SUIVI DES PERSONNES
Domaine pertinent	Création et suivi de l'itinéraire
Critère de bonne pratique	Les utilisateurs du service d'insertion professionnelle bénéficient d'un suivi individualisé périodique.
Justification	<p>Un bon suivi permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilitier les participants à être productifs et intégrés dans leurs postes de travail. - Aider les individus à planifier la future évolution de leur carrière professionnelle. - Évaluer, avec la personne, les bénéfices et autres aspects pouvant être tirés du travail réalisé et de leurs implications pour l'emploi. - Lorsque cela s'avère nécessaire, utiliser des techniques de renforcement et de retrait de l'entraîneur afin d'autonomiser la personne et éviter ainsi de créer une dépendance inutile. - Identifier les interventions à l'intérieur et à l'extérieur du lieu de travail pour aider les personnes avec un handicap à surmonter leurs problèmes personnels et ceux en rapport avec l'emploi. - Collecter les informations pertinentes et les données de l'exécution correcte et indépendante des tâches pour identifier si un individu stagne, afin de lui donner des options pour améliorer leur exécution.
Formule	$\frac{\text{N° d'utilisateurs avec suivi individualisé selon la définition des termes}}{\text{N° d'utilisateurs actifs du service}} \times 100$

N° Indicateur/ Code	9. (cont.)
Explication des termes	<p>On entend par suivi individualisé adéquat, un suivi qui est réalisé avec la fréquence suivante :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personnes en recherche d'emploi ou participant à des formations Incorpora: intervalles de deux semaines minimum. 2. Personnes embauchées : une semaine avant de commencer le travail, la première semaine de travail, un mois après et 3 mois après avoir commencé. Une fois que la situation au travail s'est stabilisée, le soutien est progressivement réduit et, selon la situation de chaque personne on convient, d'un commun accord, avec la personne et éventuellement l'entreprise, de la périodicité du suivi. Pour les personnes qui perdent leur emploi, il est conseillé de faire un suivi au cours de la semaine qui suit la perte de l'emploi. <p>On stipule dans le dossier individuel les suivis convenus et ceux qui ont été effectués, ainsi que les principaux contenus traités dans le suivi réalisé.</p>
Population	<p>Cet indicateur sera évalué chez tous les utilisateurs ayant bénéficié du service.</p> <p>On entend par utilisateur du service celui qui ne s'est pas désinscrit du service et qui a besoin de l'aide de l'entité dans toutes les phases.</p>
Type	Processus
Source des données	Dossier d'assistance individuelle. Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora
Norme	85%
Mode de collecte des données	Examen des documents

N° Indicateur/ Code	10.
Nom de l'indicateur	10. SATISFACTION ET EXPÉRIENCE PERÇUE PAR LES UTILISATEURSS
Domaine pertinent	Création et suivi de l'itinéraire
Critère de bonne pratique	Les utilisateurs sont satisfaits du travail réalisé par l'équipe de professionnels du service.
Justification	<p>La satisfaction de l'utilisateur, ainsi que l'expérience positive du travail commun, s'obtient à partir des contributions de tous les professionnels.</p> <p>Voici certaines variables qu'il est conseillé d'inclure dans l'évaluation de la satisfaction :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réponse pertinente aux besoins prioritaires de travail, par exemple, la capacité de promouvoir les personnes elles-mêmes en tant qu'agents de leur projet professionnel, l'amélioration des compétences, etc. - Degré d'implication - Accessibilité et communication avec l'équipe - Degré d'adéquation des activités réalisées - Traitement
Formule	Lors de l'enquête de satisfaction et/ou de l'expérience perçue, la question de satisfaction globale a un résultat dans lequel la somme des avis positifs est supérieure à 80% (ou équivalent à une note supérieure à 8/10).
Explication des termes	<p>L'étude doit inclure une question sur la satisfaction globale afin d'évaluer cet item. On considère que l'on a atteint cet indicateur lorsque, dans la question de satisfaction globale, la somme des évaluations (catégories) positives est <i>supérieure ou égale</i> à 80%. Si l'échelle comprend un résultat moyen, il ne sera pas considéré comme une valeur positive.</p> <p>Pour évaluer cet indicateur, on tiendra compte des résultats obtenus dans l'enquête ou étude de satisfaction réalisée au moins au cours des deux dernières années.</p>
Population	Service d'insertion professionnelle
Type	Résultat
Source des données	Documentation de l'entité
Norme	100%
Mode de collecte des données	Examen des documents
Commentaires	<p>Il est conseillé de créer une échelle de satisfaction avec des aspects prioritaires, tels que la satisfaction de l'utilisateur qui a accès au service et qui cherche un emploi et celle des personnes insérées.</p> <p>Ces résultats doivent être complétés par le point de vue des entreprises avec lesquelles travaille le service et par celui des professionnels du service.</p>

4.2

Dimension 2 : Accompagnement des entreprises

N° Indicateur/ Code	11.
Nom de l'indicateur	11. DIAGNOSTIC DU TISSU ENTREPRENEURIAL
Domaine pertinent	Connaissance du tissu entrepreneurial
Critère de bonne pratique	Les entités ont un diagnostic du tissu entrepreneurial de leur zone pour répondre aux besoins des entrepreneurs et à ceux des utilisateurs du service.
Justification	<p>Utiliser les études locales d'emploi, les études de marché, les groupes de recherche du monde de l'entreprise et les autres méthodes pour mettre à jour l'information sur les possibilités d'emploi du marché local du travail est une pratique très recommandée pour connaître le diagnostic du tissu entrepreneurial.</p> <p>Il permet de mieux orienter la prospection des entreprises et d'orienter à la fois les utilisateurs du service.</p>
Formule	Existence d'un diagnostic actualisé du tissu entrepreneurial de la zone.
Explication des termes	<p>Il décrit au moins ce qui suit :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnostic du tissu entrepreneurial de la région ou zone d'influence. 2. Système pour collecter et organiser les informations sur les entreprises prospectées, visitées et programmées pour travailler. 3. On met à jour les informations concernant les nouvelles entreprises de la zone, le type de postes de travail disponibles et l'emplacement des sites de travail au sein de la communauté. <p>On considère qu'un diagnostic est actualisé lorsqu'il a été élaboré, au moins, au cours des deux dernières années, et lorsque des informations de nouvelles niches d'emploi ont été ajoutées.</p> <p>L'analyse de l'information collectée permet d'identifier les tendances du marché local du travail.</p>
Population	Entité d'insertion professionnelle
Type	Processus
Source des données	Documentation de l'entité
Norme	100%
Mode de collecte des données	Examen des documents. Entretien avec les professionnels du service
Commentaires	Il est conseillé de créer un comité consultatif au sein de l'entité pour aider l'entité d'insertion professionnelle dans son travail avec le patronat.

N° Indicateur/ Code	12.
Nom de l'indicateur	12. PLAN INDIVIDUALISÉ DE TRAVAIL AVEC L'ENTREPRISE
Domaine pertinent	Accompagnement des entreprises
Critère de bonne pratique	Le service d'insertion professionnelle a un plan d'action individualisé avec chaque entreprise avec laquelle il travaille ou avec qui il a prévu de travailler.
Justification	<p>Pour mieux fidéliser les entreprises, il faut concevoir un plan d'action à partir de la situation qui a été identifiée et à partir des besoins de chaque entreprise. Il faut leur expliquer les objectifs pour lesquels le service d'insertion professionnelle peut apporter son aide : promotion de la responsabilité sociale des entreprises, avantages fiscaux en embauchant des groupes vulnérables et apporter des réponses aux clauses sociales.</p> <p>Lors des phases initiales du travail effectué avec les entreprises, il est pertinent de fixer des objectifs tels que : présenter des offres au service d'insertion, faire passer des entretiens à des candidats présentés par le service d'insertion ou bien encore embaucher un des candidats présentés.</p>
Formule	$\frac{\text{N° d'entreprises avec un plan d'action individualisé élaboré par l'entité d'insertion professionnelle}}{\text{N° d'entreprises avec lesquelles le service a travaillé}} \times 100$
Explication des termes	<p>Les entreprises avec lesquelles le service a travaillé sont toutes celles qui ont embauché un utilisateur du service, celles qui ont fait l'objet d'une visite ou celles qui ont été qualifiées de partenaires potentiels à forte probabilité après avoir été prospectées. On inclut les entreprises de la dernière année pour évaluer cet indicateur.</p> <p>Un plan d'action d'entreprise est individualisé pour chaque entreprise. Il comprend au moins les domaines suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Besoins prioritaires de l'entreprise 2. Objectifs du travail avec l'entreprise 3. Actions à réaliser, en précisant le responsable et le chronogramme 4. Stratégies de communication avec l'entreprise

N° Indicateur/ Code	12. (cont.)
Explication des termes (cont.)	<p>Il est conseillé de consigner les critères d'évaluation du travail avec l'entreprise.</p> <p>Le plan d'action est actualisé au moins une fois par an.</p> <p>Les stratégies d'intervention du plan d'action individualisé de chaque entreprise figurent sur la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora.</p>
Population	Entreprises avec lesquelles le service a travaillé l'année dernière.
Type	Processus
Source des données	Documentation de l'entité. Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora
Norme	85%
Mode de collecte des données	Examen des documents. Entretien avec les professionnels du service
Commentaires	<p>Ces actions contribuent à :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Connaître les besoins de l'entreprise et à identifier les postes de travail. Découvrir les postes vacants à pourvoir immédiatement et les emplois potentiels qui s'adaptent aux capacités, talents et préférences des candidats. 2. Connaître les besoins et les possibilités pour améliorer l'employabilité de chaque territoire et élaborer le plan d'action. <p><i>Note:</i> Lors de l'inscription d'une entreprise sur la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora, il est fondamental d'identifier tous les interlocuteurs potentiels, en consignnant leurs noms, fonctions au sein de l'entreprise, téléphone et courrier électronique.</p>

N° Indicateur/ Code	13.
Nom de l'indicateur	13. CONTACT DIRECT AVEC L'ENTREPRISE
Domaine pertinent	Accompagnement des entreprises
Critère de bonne pratique	La périodicité du contact avec l'entreprise permet de mieux la connaître et de mieux la fidéliser.
Justification	<p>La qualité et la fréquence du travail effectué auprès des entreprises sont fondamentales, vu que les personnes chargées de l'insertion professionnelle développent des relations avec des chefs d'entreprise à travers les visites personnelles pour connaître les besoins des entreprises, pour leur transmettre ce que leur propose le programme d'insertion professionnelle, et leur décrire les forces des utilisateurs qui correspondent aux besoins des entreprises.</p> <p>Le contact direct contribue à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablir des liens avec chaque entreprise - Aider dans le cadre de l'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise - Connaître les postes de travail - Faire le suivi des offres et des éventuels besoins
Formule	$\frac{\text{N}^\circ \text{ d'entreprises avec suivi direct périodique selon la définition des termes}}{\text{N}^\circ \text{ d'entreprises actives pendant la période examinée}} \times 100$
Explication des termes	Chaque entreprise active du service d'insertion professionnelle fait l'objet d'une visite au moins tous les semestres. ⁹ En plus des visites périodiques, on tiendra compte d'autres types d'activités programmées par différents organismes du territoire pour faciliter un suivi direct avec des responsables ou des personnes clés de l'entreprise, et renforcer ainsi le travail avec l'entreprise (au moins une activité semestrielle par entreprise).

9. La périodicité sera ajustée pour les entreprises qui ont des pics d'embauche en fonction du secteur ou pour celles qui ferment à la basse saison.

N° Indicateur/ Code	13. (cont.)
Population	Entreprises actives avec lesquelles l'entité d'insertion professionnelle a travaillé au cours de la dernière année.
Type	Processus
Source des données	Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora. Registres de l'entité
Norme	70%
Mode de collecte des données	Révision Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora. Entretien avec les professionnels du service
Commentaires	<ul style="list-style-type: none"> - Pour programmer les visites, il est recommandé d'effectuer une programmation des "pointes de charge de travail" des entreprises (campagne de Noël, vacances, autres circonstances), et tenir compte des périodes où les entreprises sont fermées ou en basse saison. - Il est conseillé de convenir avec l'entreprise les horaires de contact avec le service d'insertion professionnelle, et plus particulièrement pour celles qui travaillent le week-end, comme c'est le cas des commerces, grandes surfaces et résidences pour personnes âgées, entre autres.

N° Indicateur/ Code	14.
Nom de l'indicateur	14. PRÉSENTATION D'OFFRES
Domaine pertinent	Gestion des offres
Critère de bonne pratique	Les candidats qui se présentent à l'offre publiée par une entreprise réunissent les conditions établies par le Programme Incorpora.
Justification	Afin d'améliorer les possibilités de l'individu de choisir le poste de travail, il est important de systématiser la procédure de travail pour présenter une candidature, en prévoyant la variabilité indésirable. D'une part, il est fondamental de veiller à ce que la communication soit fluide avec les candidats pour qu'ils soient informés de l'évolution de l'offre. D'autre part, il est important de soigner la communication et la coordination avec l'entreprise qui a présenté l'offre et avec les autres entités du réseau, le cas échéant.
Formule	$\frac{\text{N° de demandes de l'entreprise qui ont reçues une réponse adéquate}}{\text{N° de demandes réalisées par l'entreprise pendant le temps d'étude}} \times 100$
Explication des termes	On considère qu'une demande d'emploi publiée par une entreprise a été correctement gérée lorsque les démarches suivantes ont été effectuées pour présenter chaque candidat : <ol style="list-style-type: none"> 1. L'offre est publiée sur la plateforme. 2. Le candidat à présenter est prévenu (par mail, téléphone...). 3. Le CV du candidat est envoyé. 4. On défend les qualités du candidat présenté. 5. On respecte les délais stipulés par l'entreprise sur l'offre publié.¹⁰

10. Lorsque le délai n'est pas précisé, une réponse est donnée dans les 48 heures suivant la demande de l'entreprise. Si l'entreprise demande une réponse immédiate et il s'agit d'un profil de base, il faut répondre en 24 heures maximum; s'il s'agit d'un profil complexe, le délai est de 72 heures.

N° Indicateur/ Code	14. (cont.)
Population	Offres gérées par le service (comprend toutes les offres du service et les offres partagées).
Type	Processus
Source des données	Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora. Dossier d'assistance individualisé
Norme	85%
Mode de collecte des données	Examen des documents. Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora
Commentaires	<p>Cette action contribue à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer l'opportunité et l'efficacité du travail avec l'entreprise. - Améliorer la satisfaction et la fidélisation des entreprises. - Améliorer les possibilités d'insertion des utilisateurs qui bénéficient du service. - Améliorer le système d'information du travail en réseau d'Incorpora. Le fait de répondre de manière adéquate, dans un délai raisonnable, aux besoins de l'entreprise est conditionné par un fonctionnement correct du réseau Incorpora. <p>Quelques recommandations sur l'utilisation de la plateforme : 1. Les offres devraient ne plus être valables au bout de 6 mois à compter de leur publication si le contraire n'est pas précisé. 2. Dans le cas d'une offre de bourse de candidatures, elle devrait être actualisée par au moins une insertion ; si tel n'est pas le cas, il est conseillé de revoir le processus et d'évaluer si l'existence de la bourse a un sens ou n'en a pas.</p>

N° Indicateur/ Code	15.
Nom de l'indicateur	15. CONTACTS AVEC DES ENTREPRISES - OFFRES
Domaine pertinent	Gestion des offres
Critère de bonne pratique	Il y a un système adéquat de suivi des offres des entreprises.
Justification	<p>Le système de suivi des offres gérées est fondamental pour répondre de manière adéquate aux besoins de l'entreprise.</p> <p>Le contact continu avec l'entreprise relatif à une offre augmente l'efficacité du processus de sélection des candidats.</p>
Formule	$\frac{\text{N° d'offres pour lesquelles un suivi adéquat de l'entreprise figure sur la Plateforme } \textit{online} \text{ du Programme Incorpora}}{\text{N° d'offres gérées}} \times 100$
Explication des termes	Pour chaque offre gérée, 4 contacts avec l'entreprise doivent au moins figurer sur la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora : premiers contacts pour définir clairement l'offre d'emploi, envoi de candidats, recevoir le feedback sur les candidatures présentées, les entretiens réalisés, et les accords ou sujets restant à traiter ; ce suivi peut se faire avec un contact direct, ou bien par courrier électronique, téléphone ou par tout autre biais. Cette information figure sur la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora.
Population	Entreprises avec lesquelles le service a travaillé au cours de la dernière année et avec lesquelles une offre d'emploi a été gérée.
Type	Processus
Source des données	Documentation de l'entité. Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora. Dossier d'assistance individuelle
Norme	80%
Mode de collecte des données	Examen des documents
Commentaires	<p>Si l'on considère que les 4 contacts n'ont pas lieu d'être, on en justifiera les raisons dans le suivi de l'offre.</p> <p>Dans le cas des entreprises qui ont un volume d'embauche supérieur à 3 employés et qui travaillent les jours fériés ou pendant les périodes de vacances, on établira un système de localisation du personnel de l'entité de 8-20 heures, les 7 jours de la semaine pour la gestion des contingences.</p>

N° Indicateur/ Code	16.
Nom de l'indicateur	16. DIVERSITÉ DES ENTREPRISES ET DES POSTES DE TRAVAIL
Domaine pertinent	Résultats du travail avec l'entreprise
Critère de bonne pratique	On travaille avec une grande diversité d'entreprises et, par conséquent, des postes de travail variés sont donc proposés, témoignant du travail de prospection basé sur les préférences des utilisateurs et sur les besoins des entreprises.
Justification	Cet indicateur permet d'identifier l'efficacité de la prospection du service pour trouver différents types de travail et différentes entreprises, en accord avec les préférences et les motivations des utilisateurs.
Formule	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personnes embauchées avec un poste de travail différent et une entreprise différente}}{\text{N}^\circ \text{ de personnes embauchées}} \times 100$
Explication des termes	<p>Pour calculer cet indicateur, on examinera tous les cas des personnes ayant été embauchées.</p> <p>Les entreprises qui ont un numéro d'identification différent au sein de la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora seront considérées comme différentes.</p> <p>L'indicateur est valable lorsqu'une personne embauchée occupe un poste de travail différent dans une entreprise différente, jusqu'à un maximum de 2 personnes.</p>
Population	Les utilisateurs ayant signé un contrat de travail pendant la période d'évaluation de l'indicateur. En règle générale, on évaluera l'année précédant l'année en cours.
Type	Résultat
Source des données	Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora
Norme	70%
Mode de collecte des données	Examen des documents. Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora

N° Indicateur/ Code	17.
Nom de l'indicateur	17. EFFICACITÉ DU TRAVAIL AVEC L'ENTREPRISE
Domaine pertinent	Résultats du travail avec l'entreprise
Critère de bonne pratique	Les entreprises contactées par les professionnels du service d'insertion professionnelle embauchent des utilisateurs du service.
Justification	Il est fondamental d'identifier l'impact du travail réalisé par l'entité d'insertion professionnelle dans l'entreprise. L'embauche d'une personne proposée par le service est un indicateur clair du résultat du travail réalisé, et de la façon dont le service est capable de répondre aux besoins de l'entreprise.
Formule	$\frac{\text{N° d'entreprises contactées qui embauchent une ou plusieurs personnes}}{\text{N° Entreprises (différentes) contactées}} \times 100$
Explication des termes	<p>On entend par entreprise contactée celle qui a eu un type de suivi de la part du service, que ce soit une visite, un appel, un courrier électronique...</p> <p>On entend par personne embauchée celle qui a signé un contrat de travail avec l'entreprise contactée.</p>
Population	Entreprises contactées actives avec lesquelles le service d'insertion professionnelle travaille. On évaluera la dernière année.
Type	Résultat
Source des données	Documentation de l'entité. Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora
Norme	33%
Mode de collecte des données	Examen des documents. Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora

N° Indicateur/ Code	18.
Nom de l'indicateur	18. EFFICACITÉ DES OFFRES GÉRÉES
Domaine pertinent	Résultats du travail avec l'entreprise
Critère de bonne pratique	Un travail proactif et une gestion adéquate des offres de travail de la part du service d'insertion professionnelle contribuent à obtenir de meilleurs résultats en termes d'insertion professionnelle.
Justification	Il est fondamental d'identifier l'impact du travail réalisé par l'entité d'insertion professionnelle dans l'entreprise. Le fait que la gestion d'une offre de travail découle sur une insertion professionnelle est un net indicateur du résultat du travail réalisé et de la manière dont le service est capable de répondre aux besoins de l'entreprise.
Formule	$\frac{\text{N° d'offres qui ont généré une insertion professionnelle}}{\text{Total d'offres gérées}} \times 100$
Explication des termes	<p>On considère que les offres qui ont généré une insertion professionnelle (contrat) sont celles qui ont été couvertes par une personne en phase de recherche d'emploi.</p> <p>Une offre gérée est une offre qu'un professionnel du service d'insertion professionnelle a obtenue et pour laquelle il a fait le suivi correspondant.</p>
Population	Offres gérées
Type	Résultat
Source des données	Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora. Documentation du service
Norme	50%
Mode de collecte des données	Examen des documents. Révision Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora

N° Indicateur/ Code	19.
Nom de l'indicateur	19. INSERTION EN ENTREPRISE ORDINAIRE
Domaine pertinent	Résultats du travail avec l'entreprise
Critère de bonne pratique	Le service d'insertion professionnelle fait en sorte que les personnes en recherche d'emploi s'insèrent dans l'entreprise ordinaire.
Justification	L'insertion professionnelle dans l'entreprise ordinaire est l'objectif d'Incorpora. Par conséquent, connaître ce type de résultats du service permet d'identifier l'impact dans l'entreprise ordinaire du travail réalisé par l'entité d'insertion professionnelle.
Formule	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personnes qui ont été insérées dans une entreprise ordinaire}}{\text{N}^\circ \text{ total de personnes en processus de recherche d'emploi}} \times 100$
Explication des termes	<p>On considère qu'une personne a été insérée (contrat) dans une entreprise ordinaire quand elle a signé un contrat de travail avec ce type d'entreprise.</p> <p>Les entreprises ordinaires sont celles dans lesquelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il existe une relation contractuelle directe entre l'entreprise et le travailleur. - Il y a des conditions de travail et des salaires semblables à ceux de toute personne occupant un poste de travail équivalent. - Le travail a lieu au même endroit que les autres personnes de l'entreprise. - L'entreprise n'est pas définie comme une entreprise protégée.
Population	Personnes en processus de recherche d'emploi
Type	Résultat
Source des données	Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora
Norme	35%
Mode de collecte des données	Révision Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora

4.3.

Dimension 3: Le travail en réseau et la gestion des alliances

N° Indicateur/ Code	20.
Nom de l'indicateur	20. MISE À JOUR DE LA PLATEFORME : ENTREPRISE
Domaine pertinent	Travail en réseau
Critère de bonne pratique	Les professionnels du service d'insertion mettent à jour la rubrique travail et service à l'entreprise de la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora.
Justification	Disposer d'informations actualisées concernant l'entreprise sur la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora améliore la coordination et la continuité des processus de travail avec l'entreprise. Cela favorise également les synergies et le travail conjoint du réseau.
Formule	$\frac{\text{N° de registres de la rubrique entreprise évalués sur la Plateforme } \textit{online} \text{ du Programme Incorpora, qui ont été mis à jour et qui respectent les exigences minimales établies}}{\text{N° de registres évalués de la Plateforme } \textit{online} \text{ du Programme Incorpora}} \times 100$
Explication des termes	Degré de mise à jour de la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora en temps réel, concernant le : <ul style="list-style-type: none"> - Suivi des contacts et service à l'entreprise - Suivi des visites de prospection et leurs résultats - Résolution des incidents avec des entreprises
Population	Entreprises actives sur la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora
Type	Processus
Source des données	Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora
Norme	85%
Mode de collecte des données	Révision Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora

N° Indicateur/ Code	21.
Nom de l'indicateur	21. MISE À JOUR DE LA PLATEFORME : OFFRES
Domaine pertinent	Travail en réseau
Critère de bonne pratique	Les professionnels du service d'insertion mettent à jour la rubrique de gestion des offres de la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora.
Justification	Disposer d'informations actualisées concernant les offres publiées sur la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora améliore la coordination et la continuité de la gestion des offres. Cela favorise également les synergies et le travail conjoint du réseau.
Formule	$\frac{\text{N° de registres de la rubrique des offres évaluées sur la Plateforme } \textit{online} \text{ du Programme Incorpora, qui ont été mis à jour et qui respectent les exigences minimales établies}}{\text{N° de registres évalués de la Plateforme } \textit{online} \text{ du Programme Incorpora}} \times 100$
Explication des termes	<p>Degré de mise à jour de la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora en temps réel, concernant la :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition des offres de travail au sein de la Plateforme <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprend la définition de: salaire, horaires, groupe, temps, tâches fondamentales, expérience de la personne, tâches fondamentales, besoin d'un véhicule ou de moyens de communication, proximité, compétences attendues, groupe ou profil des utilisateurs si précisé, date d'incorporation - Suivi des offres partagées et gérées - Suivi des utilisateurs inscrits sur la Plateforme et sur laquelle il y a eu médiation pour une offre du Programme Incorpora
Population	Offres sur la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora
Type	Processus
Source des données	Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora
Norme	85%
Mode de collecte des données	Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora

N° Indicateur/ Code	22.
Nom de l'indicateur	22. TEMPS DE RÉPONSE AUX OFFRES PARTAGÉES
Domaine pertinent	Travail en réseau
Critère de bonne pratique	Les professionnels du service d'insertion gèrent et répondent pertinemment aux offres partagées au sein de la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora.
Justification	Il est nécessaire de répondre pertinemment aux offres de travail conjointes pour améliorer les résultats en termes d'insertion. Partager un plus grand nombre d'offres permet d'offrir un meilleur service à l'entreprise et à l'utilisateur.
Formule	$\frac{\text{N° d'offres partagées auxquelles le service a répondu pendant la période fixée et précisée dans la définition des termes}}{\text{N° d'offres partagées et analysées pendant la période d'étude}} \times 100$
Explication des termes	On considère qu'une offre partagée a reçu une réponse dans les délais prévus et selon la forme convenue lorsque la réponse a été envoyée sous 3 jours, ou dans les délais convenus avec l'entreprise ^{11, 12} .
Population	Offres partagées publiées sur la Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora pendant la période d'étude de l'indicateur.
Type	Processus
Source des données	Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora
Norme	85%
Mode de collecte des données	Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora
Commentaires	<p>L'entreprise doit être informée des étapes de la gestion de l'offre.</p> <p>Note:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Il est conseillé que les offres expirent au bout de six mois maximum, générant un avis sur l'écran d'accueil. Les courriers de "retour de l'information des candidatures présentées" devraient uniquement être envoyés aux entités qui les ont présentées (avec copie à la Coordination Incorpora) en évitant l'abus de courriers massifs. – Renforcer l'annonce de nouvelles offres partagées de façon à «garantir» la lecture des offres pour tout le réseau. – Il est important de mettre à jour l'information concernant les offres partagées pour stimuler le travail en équipe.

11. Une candidature ne devrait pas rester en situation de préinscription plus de deux jours.

12. Le personnel technique qui gère l'offre (avec l'entreprise) devrait répondre sur la Plateforme en même temps qu'il ouvre le courrier avec le CV dérivé.

N° Indicateur/ Code	23.
Nom de l'indicateur	23. COORDINATION AVEC D'AUTRES SERVICES COMMUNAUTAIRES
Domaine pertinent	Coordination et continuité du service
Critère de bonne pratique	Le service définit les processus de travail qui facilitent la coordination avec les autres services du territoire avec lesquels il travaille pour répondre aux besoins des personnes en processus d'intégration professionnelle.
Justification	Il est nécessaire de travailler de manière coordonnée avec des associations, des réseaux et des cercles de soutien pour la personne vulnérable, en renforçant les liens. Une coordination correcte avec d'autres services de l'environnement communautaire, tels que les services sociaux, services de santé, éducatifs, etc. permet de dériver, d'une manière opportune, les personnes lorsque les problèmes ou les questions ne sont plus de la compétence du service. Cela permet d'améliorer les résultats en termes d'insertion et de stimuler l'implication du réseau sur le territoire.
Formule	Existence d'une coordination systématique avec une définition claire des processus de travail avec d'autres entités essentielles pour le processus d'insertion professionnelle.
Explication des termes	<p>On parle de systématisation du processus de travail lorsque la coordination systématique et le travail ont été définis avec les :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Services sociaux - Services d'embauche de la commune - Services qui interviennent en cas d'urgence (sanitaire, social, corps de sécurité...) - Autres services <p>Pour chacun d'entre eux, on a expliqué :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le protocole ou le mode opératoire - Les critères de dérivation - La gestion des cas partagés - Le système de registre - Les accords - Les coordonnées des personnes de référence <p>Les protocoles ou modes opératoires doivent être mis à jour ; ils ont au moins fait l'objet d'une révision au cours des 3 dernières années.</p>
Population	Service d'insertion professionnelle
Type	Processus
Source des données	Documentation de l'entité
Norme	80%
Mode de collecte des données	Révision de la documentation du service. Entretien avec des professionnels du service

N° Indicateur/ Code	24.
Nom de l'indicateur	24. ASSISTANCE INTÉGRÉE
Domaine pertinent	Coordination et continuité du service
Critère de bonne pratique	Le service a défini un projet d'assistance intégrée qui est proposé aux personnes présentant un plus grand risque d'exclusion sociale, avec lesquelles différentes entités et administrations interviennent.
Justification	<p>Les personnes multi-assistées présentant un plus grand risque d'exclusion sociale ont besoin d'une approche intégrée de leur situation, de façon à articuler l'assistance qu'elles reçoivent des différentes équipes.</p> <p>Passer d'une approche d'assistance coordonnée à une approche d'assistance intégrée exige que le service d'intégration professionnelle conçoive un projet spécifique, en cherchant les alliances nécessaires auprès du reste des agents du territoire pour le réaliser avec les personnes qui remplissent les critères d'inclusion définis.</p>
Formule	Existence d'un projet d'assistance intégrée pour les personnes multi-assistées présentant un plus grand risque d'exclusion sociale.
Explication des termes	<p>Il existe un projet d'assistance intégrée qui précise au moins ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Cadre stratégique, comprenant la justification, les alliances établies, les principes qui le guident et l'impact souhaité. – Objectifs généraux et spécifiques – Portée : définition de population bénéficiaire – Portefeuille de services disponible. Description des principaux itinéraires que les utilisateurs peuvent suivre – Lignes d'action pour les principaux processus : détecter les cas pouvant nécessiter une assistance intégrée, planifier l'attention intégrée, assister les personnes et réévaluer périodiquement la situation. – Responsabilités – Gestion des cas. Systèmes d'informations partagées – Conception des mécanismes d'évaluation et suivi <p>On met en évidence l'existence d'un cas qui a été géré selon les directives du projet d'assistance intégrée.</p>
Population	Services d'insertion professionnelle avec une convention en vigueur
Type	Structure
Source des données	Documentation de l'entité. Dossier d'attention individuelle
Norme	80%
Mode de collecte des données	Examen des documents. Entretien avec des professionnels du service

4.4.

Dimension 4 : Organisation et amélioration de la qualité du service

25.	
Nom de l'indicateur	25. INITIATIVES D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ
Domaine pertinent	Innovation et amélioration continue
Critère de bonne pratique	Le service d'insertion professionnelle a un plan d'amélioration de la qualité de l'assistance fournie.
Justification	Réaliser un projet d'amélioration continue de la qualité permet de : <ul style="list-style-type: none"> – Fournir un service de qualité aux personnes et aux entreprises. – Améliorer la perception initiale des entreprises sur le service d'insertion professionnelle. – Optimiser les ressources, le temps et les capacités des personnes. – Impliquer tout le personnel dans un projet commun, celui de l'amélioration continue.
Formule	Existence d'un système de gestion de la qualité conforme à la définition des termes.
Explication des termes	On met en évidence l'existence d'un plan d'amélioration de la qualité qui contiendrait : <ul style="list-style-type: none"> – Un plan de qualité du service d'insertion professionnelle – Au moins deux projets d'amélioration en cours par an¹³ – Un tableau de bord des indicateurs du service (voir commentaires) et présentation périodique des résultats – Des initiatives d'amélioration à partir des résultats obtenus et leurs tendances
Population	Services d'insertion professionnelle avec une convention en vigueur

13 Projets d'amélioration avec application de la méthodologie PDCA: Ordre de priorité pour choisir le projet d'amélioration, analyse causale, analyse de faisabilité, proposition d'objectifs, actions, ressources et planification, indicateurs de mesure, stratégie de changement pour mettre en place le projet, et participation des différents agents impliqués.

N° Indicateur/ Code	25. (cont.)
Type	Processus
Source des données	Documentation de l'entité
Norme	75%
Mode de collecte des données	Examen des documents. Entretien avec des professionnels du service
Commentaires	<p>Il est conseillé que le tableau de bord des indicateurs du service comprenne l'évaluation périodique des indicateurs suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indicateurs d'activité du service <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnes encadrées et nouveaux utilisateurs ▪ Temps moyen de permanence dans le service ▪ Personnes sur liste d'attente 2. Indicateurs de la qualité perçue 3. Indicateurs d'efficacité <ul style="list-style-type: none"> ▪ Insertion des groupes vulnérables 4. Indicateurs de travail en réseau <ul style="list-style-type: none"> ▪ La gestion des offres 5. Indicateurs du travail avec les entreprises <ul style="list-style-type: none"> ▪ Activité avec les entreprises ▪ Efficacité du travail avec l'entreprise

N° Indicateur/ Code	26.
Nom de l'indicateur	26. PLAN POUR RÉPONDRE AUX OBJECTIFS DU GROUPE INCORPORA
Domaine pertinent	Innovation et amélioration continue
Critère de bonne pratique	Le service élabore un plan pour déployer et mettre en œuvre les objectifs annuels fixés dans le plan stratégique du groupe Incorpora auquel appartient le service.
Justification	<p>Atteindre les objectifs du groupe nécessite de définir un plan pour guider les interventions à réaliser par le service et le groupe, en renforçant les synergies, le travail conjoint et l'unification des critères de travail.</p> <p>Ce plan peut être réalisé comme une concrétisation annuelle au sein du plan stratégique ou du plan de qualité de l'entité ou comme un projet annuel d'amélioration.</p>
Formule	Existence d'un plan d'action pour les objectifs annuels proposés par le Programme Incorpora
Explication des termes	<p>On évaluera l'existence d'un plan pour atteindre les objectifs annuels du plan stratégique du groupe Incorpora. Le plan comprend, au moins, une définition des:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objectifs à développer 2. Stratégies et activités à réaliser 3. Calendrier des activités 4. Spécification des responsables 5. Critères d'évaluation
Population	Service d'insertion professionnelle avec une convention en vigueur
Type	Processus
Source des données	Documentation de l'entité. Plateforme <i>online</i> du Programme Incorpora
Norme	100%
Mode de collecte des données	Examen des documents. Entretien avec les professionnels du service

N° Indicateur/ Code	27.
Nom de l'indicateur	27. PLAN DE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE
Domaine pertinent	Innovation et amélioration continue
Critère de bonne pratique	Le service a un plan de communication conçu pour que les professionnels puissent communiquer de manière efficace avec les différentes parties prenantes : personnes encadrées, entreprises, services dérivés, partenaires et professionnels de la même organisation.
Justification	Il est nécessaire que les organisations systématisent la façon dont la communication doit circuler pour veiller à ce que l'information arrive jusqu'aux différentes parties prenantes internes et externes et pour prévenir également la variabilité non souhaitée en matière de communication.
Formule	Existence d'un plan de communication externe et interne à appliquer par le service d'insertion professionnelle, envisageant les éléments figurant dans la définition des termes.
Explication des termes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Il doit y avoir une brochure d'information sur le service pour les utilisateurs et leurs familles, pour les entreprises et pour les services dérivés. Elle doit au moins décrire le service, les objectifs du service, le profil des utilisateurs auxquels s'adressent les activités, les programmes proposés aux utilisateurs et aux entreprises, les principales activités du service, les horaires de fonctionnement pour répondre aux besoins et l'endroit où sont réalisées les activités. 2. L'entité doit avoir un plan de communication interne et externe, qui précisera au moins ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les objectifs et les lignes d'action avec des sujets clés en matière de communication au niveau externe et interne ▪ Les critères pour diffuser le service aux différentes parties prenantes ▪ La définition du plan d'action communicative dans les principaux processus d'assistance ▪ Les responsabilités ▪ Les canaux de communication ▪ La présence dans les médias ▪ La conception des mécanismes d'évaluation et de suivi du plan de communication 3. On met en évidence l'existence d'informations adaptées aux différentes parties prenantes : les personnes encadrées, les entreprises, les services dérivés, les partenaires, la communauté et les professionnels de l'organisation.
Population	Service d'insertion professionnelle avec une convention en vigueur
Type	Structure
Source des données	Documentation de l'entité
Norme	80%
Mode de collecte des données	Examen des documents. Entretien avec des professionnels du service

N° Indicateur/ Code	28.
Nom de l'indicateur	28. ENVIRONNEMENT DE L'ASSISTANCE
Domaine pertinent	Environnement
Critère de bonne pratique	Le service d'insertion professionnelle dispose de locaux adéquats pour une attention individuelle, en groupe et en communauté.
Justification	Les locaux où sont reçus les utilisateurs et les responsables des entreprises doivent être sûrs et contribuer à la réalisation des objectifs en matière de ressources avec chaque partie prenante.
Formule	$\frac{\text{N}^\circ \text{ d'espaces réunissant les conditions établies dans la définition}}{\text{N}^\circ \text{ d'espaces observés}} \times 100$
Explication des termes	<p>Il est entendu que les espaces remplissent les conditions établies lorsqu'ils disposent de :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ventilation et éclairage. 2. Température adéquate pour la saison 3. Murs en bonnes conditions et peinture en bon état 4. WC en bon état 5. Une salle pour les activités en groupe 6. Mobilier et matériel correct et en bonne condition (non rouillé, etc.) 7. Accessibilité pour les personnes à mobilité réduite 8. Espace pour archiver la documentation dans des conditions sûres et sécurisées <p>L'environnement communautaire fournit des fiches avec les données de base des espaces communautaires qui sont utilisés pour développer les activités au sein de la communauté.</p> <p>L'environnement virtuel fournit d'autres TIC pour faire le suivi de l'utilisateur et de l'entreprise.</p>
Population	Service d'insertion professionnelle ayant une convention en vigueur avec le Programme Incorpora
Type	Structure
Source des données	Observation
Norme	95%
Mode de collecte des données	Observation lors de la visite réalisée à l'entité

N° Indicateur/ Code	29.
Nom de l'indicateur	29. DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL
Domaine pertinent	Professionnels
Critère de bonne pratique	L'entité dispose d'un programme de développement des professionnels du service d'insertion professionnelle.
Justification	Afin de garantir de bons résultats, le capital humain est fondamental dans les services d'insertion professionnelle. C'est-à-dire que les professionnels qui travaillent doivent percevoir que la créativité, l'innovation et la prise de risque sont fondamentales. La formation continue est également nécessaire pour améliorer les compétences des professionnels pour qu'ils puissent répondre aux besoins émergents des utilisateurs. Le personnel doit être conscient qu'il est important de travailler avec initiative et de promouvoir une culture de la recherche. Tout cela contribue clairement à améliorer la permanence et la stabilité des équipes professionnelles.
Formule	Existence d'un programme de développement des professionnels du service d'insertion professionnelle.
Explication des termes	<p>On considère que le service d'insertion professionnelle possède un programme de développement des professionnels lorsque :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. On réalise une étude périodique, au moins semestriel, des charges de travail et des besoins du personnel. © 2. Il y a un programme d'accueil. 3. Les professionnels participent à un programme de formation continue annuel, qui comprend des contenus en rapport avec le lieu de travail. 4. Les professionnels du service participent à des activités d'amélioration. 5. On évalue les professionnels. <p>Il est recommandé de contrôler les indicateurs du personnel cités, par exemple, celui de la rotation de l'équipe de professionnels, l'ambiance de travail de l'équipe d'insertion professionnelle, etc.</p>
Population	Service d'insertion professionnelle ayant une convention en vigueur avec le Programme Incorpora
Type	Structure
Source des données	Documentation de l'entité
Norme	85%
Mode de collecte des données	Examen des documents. Entretien avec des professionnels du service

5

**Commentaire
final**

Les indicateurs de qualité constituent un outil très utile pour mettre en place des processus de réflexion sur la propre pratique professionnelle, permettant de détecter des thèmes inutiles, un cumul d'activités et, en définitive, toutes les activités réalisées au sein de l'organisation et qui n'apportent aucune valeur ajoutée.

L'approche de l'évaluation et de l'amélioration de la qualité en appliquant cette méthodologie des indicateurs consensuels du secteur, favorise la croissance et l'amélioration des résultats. Le caractère dynamique et non punitif de ce type d'évaluation, avec une participation volontaire des entités, génèrent une synergie positive et un apprentissage collaboratif entre toutes les entités.

Cette méthodologie permet d'identifier et d'aborder des thèmes et des problématiques communes qui affectent l'ensemble du secteur, où l'harmonisation des efforts et des initiatives, de manière conjointe, bénéficient toutes les entités faisant partie du Réseau Incorpora.

Il faut savoir que les indicateurs qui ont été présentés dans ce document ont été évalués dans le cadre d'un projet pilote, dans les 21 entités coordonnatrices du Programme Incorpora de l'œuvre Sociale "la Caixa". Ces entités ont évalué très positivement cette démarche. On a identifié des forces au sein des entités, mais également des opportunités d'amélioration à développer par les entités elles-mêmes, par les différents groupes territoriaux et par le Pro-

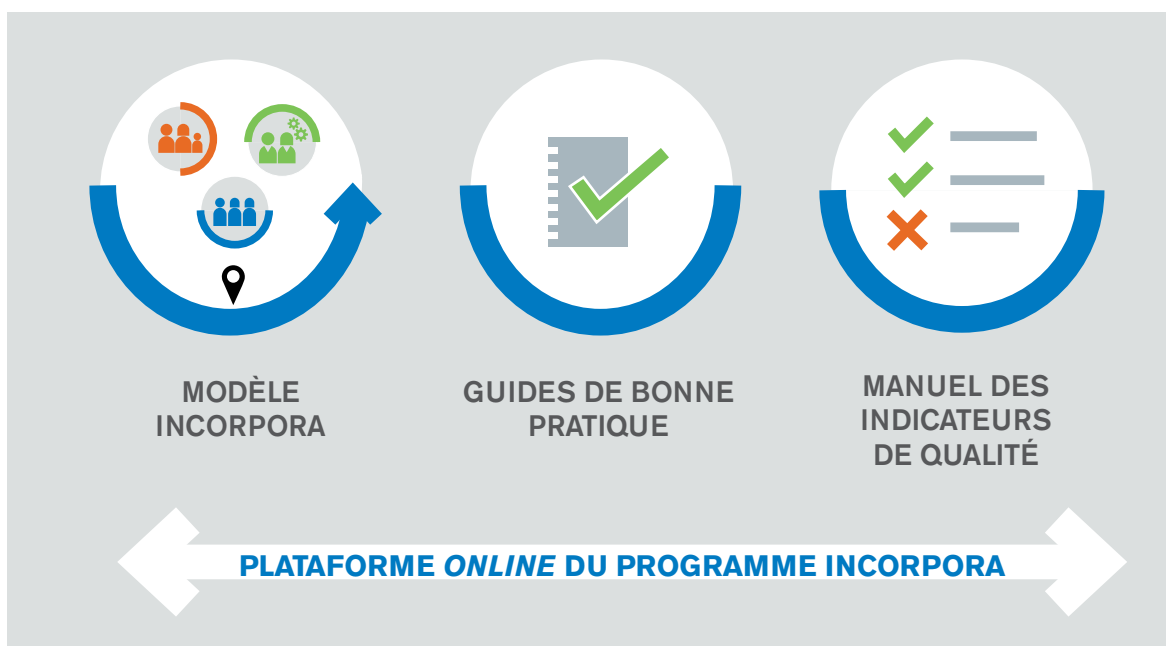


Figure 2. Configuration de la méthodologie Incorpora

gramme Incorpora, en améliorant le travail conjoint avec le territoire.

Nous invitons donc les entités à comparer leur pratique avec celle décrite, et à réfléchir sur l'interdépendance de la théorie, la pratique et la gestion du système des documents pour améliorer le service axé sur la personne, et obtenir les résultats attendus du Programme Incorpora.

Ce document fait partie de la collection de documents comprenant la méthodologie du programme Incorpora. Le modèle Incorpora

adresse l'intégration sociale, le développement stratégique de ces indicateurs, et la Guide approfondit les procédures de travail. Voir *Figure 2*.

Pour finir, nous voulons réitérer l'engagement du Programme Incorpora de l'œuvre sociale "la Caixa" vis-à-vis de l'amélioration de la qualité et des résultats des processus d'intégration socioprofessionnelle des personnes vulnérables et en risque d'exclusion sociale encadrées au sein du Programme Incorpora.

6

Références bibliographiques

1. British Association for Supported Employment. Scottish Union of Supported. Proposals for a Supported Employment Quality Mark: 2013.
2. British Association for Supported Employment. Scottish Union of Supported Employment. Estándares de empleo con apoyo. 2014.
3. Cámara L. Guía para la adaptación del Modelo EFQM de Excelencia a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción sociolaboral. 2005.
4. Colomer M. Proposta metodològica d'inserció laboral per a joves. ECAS. Entitats Catalanes d'Acció Social; 2010. 194 p.
5. Fundació Pere Tarrés. Calidad en el acompañamiento sociolaboral Aplicación de una metodología de calidad instrumental. 2006;148. <http://www2.pere-tarres.org/inserqual/castellano/InserQualcas.pdf>
6. Galván E, Martínez J. Guía de apoyo para la aplicación del modelo EFQM al ámbito de la FEAPS [Internet]. FEAPS; 2012. <http://www.feaps.org/archivo/publicaciones-feaps/libros/cuadernos-de-buenas-practicas/958-guia-de-apoyo-para-para-la-aplicacion-del-modelo-efqm-al-ambito-feaps.html>
7. Hilarión P, Koatz D. Guía para la integración laboral de personas con trastorno mental [Internet]. Obra Social Fundación “la Caixa.” Obra Social “la Caixa”; 2010. 308 p. http://www.incorporasaludmental.org/images/doc/D_CAS_INI+ENT+EMP_DOCU_GUIA_0047_Guia_Integ_Laboral.pdf
8. ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social [Internet]. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
9. Moreno Alego JL. Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia. 2007;1-92.
10. National Occupational Standards. Patrón profesional del empleo con apoyo. Según el Reino Unido. 2012; Traducido por Fundación Emplea.

11. New Jersey Department of Human Services. Standards for Supported Employment Services [Internet]. 2007. <http://www.state.nj.us/humanservices/ddd/home/index.html>
12. Sargeant A, Shang J. National occupational standards for fundraising. 2008;70731. <http://eprints.uwe.ac.uk/14857/>
13. Taubmann AS. InserQual: una eina per a la millora de la qualitat en l'acompanyament en la inserció laboral. Educ Soc Rev d'intervenció socioeducativa [Internet]. 2009;(41):112–23. <http://www.raco.cat/index.php/EducacioSocial/article/view/165619/217671>
14. UK Commission for Employment and Skills. Manage self, work relationships and work demands. 2013.

Annexe

Annexe 1

Définition des termes utilisés dans les fiches des indicateurs

Voici les domaines figurant sur la fiche de chaque indicateur définis ci-après.

Dimension	Caractéristique ou attribut de ce qui est évalué, qui comprend un regroupement des indicateurs connexes.
Domaine pertinent	Aspect spécifique qui est évalué.
Critère	Énoncé de bonne pratique en rapport avec la conformité de l'indicateur.
Nom de l'indicateur	Nom et énoncé de l'aspect que l'on souhaite mesurer.
Justification	Explication des intentions et de la raison d'être de l'indicateur. Utilité de l'indicateur en tant que mesure de qualité. Elle est en rapport avec la validité ; c'est-à-dire que cela répond à la question suivante : ce que nous voulons mesurer a-t-il un sens ?
Formule	Système de mesure de l'indicateur. Expression mathématique qui reflètera le résultat de la mesure. Elle est habituellement exprimée en pourcentage mais elle peut également être réalisée sous forme de moyenne ou de nombre absolu.
Explication des termes	Explication des concepts et des éléments de mesure inclus dans le numérateur et dans le dénominateur de l'indicateur. Définition des termes de l'indicateur pouvant être ambigus.
Population	Définition claire de l'unité d'étude, en précisant les critères d'inclusion et/ou d'exclusion. En ce qui concerne les indicateurs relatifs aux taux, la population du numérateur (celle qui répond aux conditions de l'indicateur) est toujours une partie de la population totale du dénominateur. Par conséquent, le dénominateur comprend le nombre total de cas examinés. En quantifiant l'indicateur, il n'est pas toujours nécessaire (ni faisable) de le mesurer sur la totalité de la population définie. Dans ces cas, on a recours à un échantillon. Pour choisir l'échantillon et pour que le résultat de l'indicateur soit considéré comme représentatif, il faut tenir compte du nombre d'unités nécessaires (taille) et des conditions de sélection aléatoire.

Type	Structure. Eléments nécessaires pour l'assistance, tant en termes de professionnels, de technologies ou de protocoles disponibles. Processus. Manière avec laquelle l'assistance est réalisée. Résultat. Conséquence ou impact de l'assistance ou de l'intervention.
Sources des données	Explication de l'origine de l'information pour vérifier le degré de conformité de l'indicateur.
Norme	Niveau souhaitable de respect du critère. Les niveaux ont été établis par le groupe de travail, en tenant compte de la bibliographie –le cas échéant- ou, si tel n'est pas le cas, en tenant compte de la perception du groupe sur la possibilité d'atteindre l'indicateur au niveau du secteur. Dans le cas des indicateurs dichotomiques, on évaluera le degré de réalisation des éléments de mesure décrits dans la définition des termes.
Commentaires	Description avec des explications si nécessaire. Validité de l'indicateur. Identifier les éventuels facteurs de confusion. Explique des aspects permettant de mieux comprendre l'indicateur.



Les papiers utilisés pour cette publication sont: xxxx xxxx couché mat 135gr/m³, à l'intérieur et de xxxx xxx 300 g/m³ pour la couverture, du fabricant xxxxx. Les deux PEFC 00-00-00000 100% certifiés PEFC, avec l'assurance que le papier est issu de pâtes produites exclusivement à partir de forêts gérées durablement, et assurant la traçabilité de la forêt au produit final.

«Originaire de forêts gérées durablement - plus information: www.pefc.org»

incorpora
de "la Caixa"

× × × × × **AVEDIS**
× × × × × **DONABEDIAN**
× × × × × **INSTITUTO UNIVERSITARIO-UAB**



www.incorpora.org



"la Caixa" Foundation