

## Témoignage Mission Locale de l'Agglomération Rouennaise (extraits)

### La démarche qualité de la Mission Locale de l'Agglomération Rouennaise

La Mission Locale de l'agglomération Rouennaise accueille 9000 jeunes par an. Elle réunit un peu plus de 90 salariés dont environ 60% sont dédiés à l'accueil et à l'accompagnement des jeunes usagers. Accompagner les jeunes, c'est les recevoir pour travailler avec chacun d'eux, au moins une fois par mois, une fois par semaine pour les moins diplômés.

L'initiative de la démarche qualité de la Mission Locale de l'agglomération Rouennaise, en 2005, revient au Président de l'organisme, maire de Petit-Quevilly, convaincu des bénéfices de ce type de démarche pour l'avoir expérimentée dans sa commune pour les activités et services liés aux aires de jeux et aux cantines scolaires.

...

Aucun référentiel qualité spécifique n'existant au sein du réseau des Missions Locales, un accompagnement externe a été sollicité pour cerner les enjeux d'une démarche qualité, choisir le type de norme appropriée (ISO 9001 en l'occurrence), puis construire de façon progressive l'analyse et la description de l'ensemble des processus.

L'accompagnement "sur mesure" réalisé par Oleg Kovalevsky a permis d'avancer progressivement dans la maîtrise de la méthode et de l'esprit qualité.

...

#### ***L'évaluation et la mesure***

Notre ambition est de satisfaire les jeunes en demande d'insertion, mais aussi d'atteindre les objectifs fixés par nos différents financeurs ; la satisfaction des derniers facilitant la satisfaction des premiers. Les financeurs ont une approche collective, avec des objectifs où les volumes sont très importants.

...

...

Avec le recul de deux ans de pratique, nous mesurons l'intérêt du travail de classification des objectifs et indicateurs selon les finalités opérationnelles de notre organisme, comme nous y a invité notre consultant.

#### ***De la politique qualité à l'approche processus***

La Mission Locale a l'ambition et la volonté de :

**1 - répondre aux attentes de son public en relayant les valeurs qui sont au cœur de sa mission de service public,**

**2 - faire réussir les projets d'insertion qu'elle accompagne** par l'aide à l'accès à l'emploi, l'accès à la formation, l'accès au logement,

**3 - professionnaliser et développer les compétences individuelles et collectives,**

**4 - s'engager dans un processus d'amélioration permanente des services** mis en œuvre pour atteindre ses objectifs. Pour cela elle recueille, mesure, analyse et communique ses résultats, elle recueille les attentes de ses usagers (jeunes, partenaires et financeurs) ainsi que leur satisfaction.

Pour les deux premiers axes, nous avons travaillé et évalué comment étaient véhiculées les valeurs d'égalité, d'équité, de solidarité, puis développé des plus-values politique, économique mais aussi en matière de valorisation, d'image, et aussi apprécié la satisfaction des attentes et des besoins du public en demande d'insertion.

Sur ces **deux objectifs majeurs**, les salariés ont construit les processus cœur de métier (accueil des nouveaux usagers, accompagnement des jeunes, actions liées à l'emploi et partenariat, actions liées au logement et partenariat, information et documentation en direction des usagers, recueil et gestion des offres d'emploi, animation du réseau de partenaires formation, veille-conception et développement de projet).

Les salariés ont inventorié les compétences mises en œuvre au quotidien puis les ont regroupées par corps de métier et par processus en vérifiant la pertinence entre les moyens déployés et les objectifs généraux de chaque processus. Chacun a identifié ainsi aisément les liens entre les services, les personnes et chaque fonction. Le projet collectif de la Mission Locale s'est clarifié aux yeux de chaque participant. Nous sommes là passés du virtuel au réel, ce fût une étape de conceptualisation utile, accompagnée par notre consultant suivant la méthode décrite dans ce livre.

En effet, à l'intersection des axes de la politique qualité et des processus, la détermination d'objectifs et d'indicateurs s'est imposée (les indicateurs de contexte, de réalisation, de résultat et d'impact). Ce travail a permis de nous assurer que l'on se donnait les moyens de nos ambitions dans le respect de nos valeurs.

Les **deux autres axes majeurs** ont servi de guide pour l'élaboration des processus supports (Ressources humaines, Management de la qualité, Ecoute et satisfaction des usagers, Management du système d'information, Gestion et organisation, Ressources matérielles-Achats et locaux, Communication externe). Sur les fonctions support l'exercice de conception des processus fût plus complexe puisqu'il s'est agi d'inventorier les compétences nécessaires pour allouer les moyens aux processus cœur de métier. Les fonctions supports font encore à ce jour l'objet de nombreuses adaptations.

### ***De l'approche processus au management par la qualité***

L'ensemble des processus révèle une grande partie des activités de la Mission Locale. Leur formalisation notamment dans le « manuel qualité » a permis de communiquer en interne et en externe sur ce que nous faisons (le quoi) et pourquoi.

...

Pour impliquer chacun dans la démarche participative, nous avons doté chaque salarié d'outils d'auto-évaluation de ses actes professionnels (nature, nombre, fréquence) et de leur impact sur les parcours d'insertion des jeunes. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur la mise en cohérence des activités liées aux processus avec les fiches de poste des personnels, comme le suggère la méthode SOCLE. Les supports ainsi produits servent aujourd'hui de guide d'évaluation des compétences individuelles. Un écosystème qui recueille de manière collective les compétences exercées ou à exercer, maîtrisées ou à développer sert d'outil d'analyse et contribue à l'évaluation de notre système de management de la qualité. Comme le préconise la méthode SOCLE, la Mission Locale a opté pour un couplage entre activités et compétences de manière à ce que leurs évaluations s'enrichissent mutuellement.

### ***La certification ISO 9001 : cerise sur le gâteau !***

A contrario de la représentation procédurière couramment associée à une démarche qualité et de la crainte de se retrouver dans un système de contrainte voire de soumission au nom de la logique de résultats, le meilleur argument aux opposants des démarches qualité et de certification est qu'elles permettent de mettre en évidence les dysfonctionnements et les difficultés d'où qu'ils proviennent (internes ou externes). La démarche qualité oriente ainsi vers des pistes d'amélioration qui doivent nécessairement être partagées par nos salariés, nos partenaires, financeurs et donneurs d'ordre. La place de chacun doit être occupée.

La Mission Locale a fait le choix de se donner les moyens d'évaluer les services qu'elle apporte aux usagers, d'analyser les causes des écarts entre les résultats attendus et ceux obtenus, de proposer des actions d'amélioration qui nous permettent de recueillir la satisfaction des jeunes les plus démunis en matière d'accès à l'autonomie et ce, de manière partagée par les différents acteurs (financeurs, partenaires), avec l'énergie d'un collectif de professionnels qui ensemble souhaite atteindre le même but.

Se soumettre régulièrement à l'évaluation indépendante et objective des auditeurs de l'organisme de certification ISO 9001 fait, pour nous, partie intégrante de notre démarche qualité. Nous avouons avoir eu la faiblesse de recevoir avec satisfaction et fierté notre certificat ISO 9001, obtenu en juillet 2008.