



RÉFÉRENTIEL CEDRE VERSION 3.1



RÉFÉRENTIEL CEDRE VERSION 3.1

DOMAINE D'APPLICATION :

Emploi et accompagnement des personnes par la production de biens et de services dans une démarche solidaire

MARS 2021

Le présent référentiel est destiné aux entreprises adhérentes Coorace et aux non adhérents volontaires.

Il reprend la plupart des exigences de l'ISO 9001 version 2015 en les adaptant aux spécificités et aux évolutions de nos entreprises (voir en annexe 2 les exigences de l'ISO 9001 version 2015 non incluses). Ainsi, il permet la mise en oeuvre d'un système de management de la Qualité.

Le référentiel intègre également les lignes directrices de ISO 26000 permettant une labellisation RSE. La norme ISO 26000 expose des lignes directrices concernant les domaines suivants :

- + Gouvernance de l'organisation
- + Droits de l'Homme
- + Relations et conditions de travail
- + L'environnement
- + Loyauté des pratiques
- + Questions relatives aux consommateurs
- + Communautés de développement local

Ainsi, ce référentiel permet aux entreprises volontaires de structurer leur coeur de métier, de répondre aux attentes de l'ensemble de leurs parties intéressées pertinentes, le tout dans une dynamique d'amélioration continue.



les évolutions significatives de la version 3.1 du référentiel, issues des lignes directrices et principaux attendus de la démarche RSE (référentiel ISO-26000)

CEDRE : CadrE De REference»

1. IDENTITÉ

1.1 Finalités de l'entreprise	P.10	1.4 Organisation	P.15
1.2 Diagnostic territorial	P.10	1.4.1 Mise en oeuvre du système de management de la qualité et de ses processus	P.15
1.2.1 Compréhension de l'entreprise et son contexte	P.10	1.4.2 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'entreprise	P.15
1.2.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes	P.11	1.5 Planification du système qualité	P.16
1.3 Gouvernance et projet d'entreprise	P.11	1.5.1 Actions à mettre en oeuvre face aux risques et opportunités	P.16
1.3.1 Gouvernance	P.11	1.5.1.1 Détermination des risques et opportunités	P.16
1.3.2 Leadership et engagement	P.11	1.5.1.2 Planification des actions	P.16
1.3.3 Orientation client	P.12	1.5.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	P.16
1.3.4 Projet d'entreprise	P.12	1.5.2.1 Objectifs qualité	P.16
1.3.4.1 Le projet d'entreprise	P.12	1.5.2.2 Planification des actions	P.17
1.3.4.2 Communication du projet d'entreprise	P.13	1.5.3 Planification des modifications	P.17
1.3.5 Conception d'une offre de service territorialisée	P.13	1.6 Protection de l'environnement	P.17
1.3.6 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	P.13		
1.3.7 Animation des réseaux de partenaires	P.14		

2. SUPPORTS

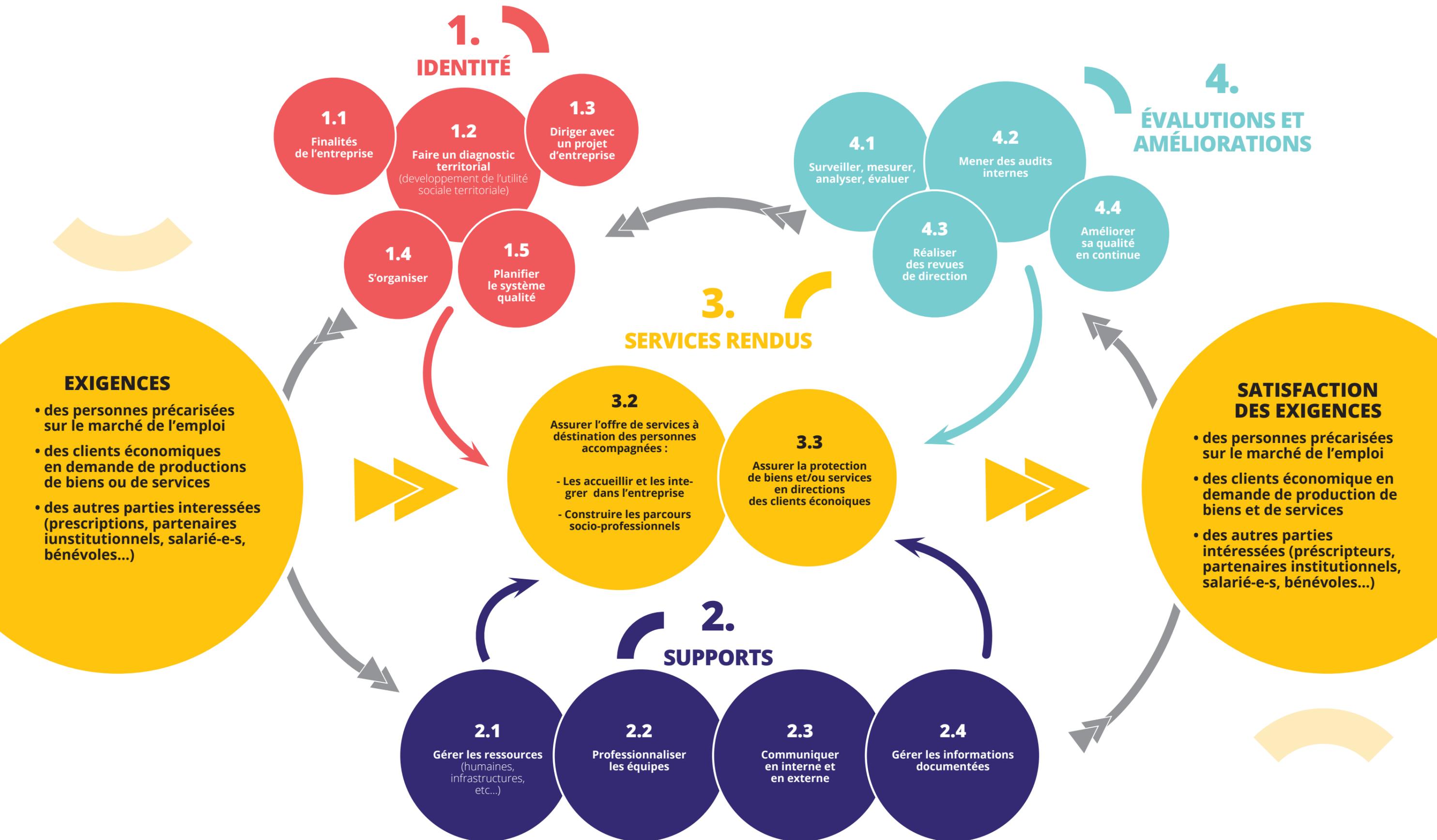
2.1 Ressources	P.20	2.2.1.1 Exigences générales	P.23
2.1.1 Généralités	P.20	2.2.1.2 Exigences pour les entreprises dont le coeur de métier est l'accompagnement de personnels en parcours socio professionnel	P.23
2.1.2 Ressources humaines et droits fondamentaux	P.20	2.2.2 Promotion des personnes et sécurisation des parcours	P.23
2.1.2.1 Droits fondamentaux	P.21	2.2.3 Sensibilisation	P.24
2.1.2.2 Lutte contre les discriminations	P.21	2.3 Communication interne et externe	P.24
2.1.2.3 Protection des données confidentielles	P.21	2.4 Informations documentées	P.25
2.1.3 Infrastructure	P.21	2.4.1 Généralités	P.25
2.1.4 Environnement et Qualité de Vie au Travail pour la mise en oeuvre des processus	P.22	2.4.2 Création et mise à jour des informations documentées	P.25
2.1.5 Santé sécurité au travail	P.22	2.4.3 Maîtrise des informations documentées	P.25
2.1.6 Connaissances organisationnelles	P.22		
2.2 Professionnalisation des équipes, promotion des personnes et sécurisation des parcours	P.23		
2.2.1 Compétences	P.23		

3. SERVICES RENDUS

3.1 Planification	P.28	3.3.5 Modification des exigences du client économique	P.32
3.2 Offre de service à destination des personnes accompagnées	P.29	3.3.6 Propriété du client économique	P.32
3.2.1 Communication avec les salarié-e-s en parcours	P.29	3.3.7 Identification et traçabilité	P.32
3.2.2 Détermination des leurs besoins et de leurs attentes	P.29	3.3.8 Réalisation de la production de biens ou de services	P.32
3.2.3 Revue de leurs exigences	P.29	3.3.9 Préservation	P.33
3.2.4 Modification des exigences	P.30	3.3.10 Service après-vente	P.33
3.2.5 Processus de construction de parcours socio professionnels promoteurs pour les personnes parties intéressées pertinentes de l'entreprise	P.30	3.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	P.33
3.3 Offre de service à destination des clients économiques	P.30	3.4.1 Généralités	P.33
3.3.1 Développement commercial	P.30	3.4.2 Type et étendue de la maîtrise	P.34
3.3.2 Communication avec les clients économiques	P.31	3.4.3 Informations à l'attention des prestataires externes	P.34
3.3.3 Détermination de leurs besoins et attentes	P.31	3.4.4 Relation avec les prestataires externes	P.34
3.3.4 Revue des exigences relatives au produit et service	P.31	3.5 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	P.35
		3.5.1 Traitement des éléments de sortie non conformes	P.35
		3.5.2 L'entreprise doit conserver les informations documentées	P.35

4. EVALUATION DES PERFORMANCES ET AMELIORATION CONTINUE

4.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	P.38	4.3.1 Eléments d'entrée de la revue de direction	P.40
4.1.1 Surveillance et mesure	P.38	4.3.3 Eléments de sortie de la revue de direction	P.40
4.1.2 Satisfaction des parties intéressées pertinentes	P.38	4.4 Amélioration de la qualité	P.41
4.1.3 Analyse et évaluation de la performance de l'entreprise	P.39	4.4.1 Généralités	P.41
4.1.4 Evaluation de l'utilité sociale territoriale	P.39	4.4.2 Non-conformité et action corrective	P.41
4.2 Audit interne	P.39	4.4.2.1 Traitement des non conformités et réalisation des actions correctives	P.41
4.2.1 Généralités	P.39	4.4.2.2 Informations documentées	P.41
4.2.2 Réalisation des audits	P.40	4.4.3 Amélioration continue	P.41
4.3 Revue de direction	P.40		
4.3.1 Généralités	P.40		





1. IDENTITÉ

1. IDENTITÉ



1.1 FINALITÉS DE L'ENTREPRISE

L'entreprise solidaire (ou groupement d'entreprises) doit définir et revoir régulièrement ses finalités, exprimées par sa vision, ses missions, valeurs, objectifs et principes d'action, en vue :

- de fournir en permanence des produits et des services conformes aux exigences des clients et des parties intéressées pertinentes,
- de satisfaire sur son territoire les besoins auxquels elle a choisi de répondre,
- d'intégrer les objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux à la stratégie globale**
- de répondre aux exigences légales et réglementaires applicables. L'entreprise recense les exigences légales et qui lui sont applicables et mesure les éventuels écarts avec ses pratiques

Les parties intéressées pertinentes à l'interne connaissent les missions, les objectifs et les valeurs portées par l'entreprise. Elles peuvent expliquer et justifier de l'inscription des missions, des objectifs et des valeurs dans leurs pratiques.

1.2 DIAGNOSTIC TERRITORIAL

1.2.1 COMPRÉHENSION DE L'ENTREPRISE ET SON CONTEXTE

L'entreprise doit :

- conduire un diagnostic à l'échelle du territoire pour évaluer les besoins en emploi correspondant aux personnes en situation précaire et aux demandeurs d'emploi
- déterminer les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique RSE, et, qui influent sur sa capacité à atteindre le ou les résultats attendus de son système de management de la qualité

L'entreprise doit surveiller et revoir les informations relatives aux besoins et enjeux externes et internes.

NOTE 1 : Les enjeux peuvent comprendre des facteurs positifs et négatifs ou des conditions, à prendre en considération.

NOTE 2 : La compréhension du contexte externe peut être facilitée par la prise en compte des enjeux découlant de l'environnement juridique, technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social, environnemental et économique, qu'il soit international, national, régional ou local.

NOTE 3 : La compréhension du contexte interne peut être facilitée par la prise en compte des enjeux liés aux valeurs, à la culture, aux connaissances et à la performance de l'entreprise.

1. IDENTITÉ

1.2.2 COMPRÉHENSION DES BESOINS ET DES ATTENTES DES PARTIES INTÉRESSÉES PERTINENTES

Dans le cadre de son projet d'entreprise et, en raison de leur effet, réel ou potentiel, sur l'aptitude de l'entreprise à fournir en permanence des produits et services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, l'entreprise doit déterminer à l'échelle de son territoire :

- ses parties intéressées pertinentes
- les attentes et exigences de ces parties intéressées pertinentes, notamment dans le cadre du système de management de la qualité.

L'entreprise doit surveiller et revoir les informations relatives à ces parties intéressées pertinentes et à leurs exigences pertinentes.

NOTE 1 : le terme "projet d'entreprise" prend en compte les aspects RSE de l'entreprise

1.3 GOUVERNANCE ET PROJET D'ENTREPRISE

1.3.1 GOUVERNANCE

La gouvernance s'engage à la mise en œuvre d'un projet d'entreprise en réponse aux enjeux identifiés, Pour cela :

- Elle définit une structure de direction qui est responsable de sa bonne gestion.
- Les parties intéressées pertinentes internes sont actrices et associées à la conduite des actions
- Les règles de gouvernance de l'entreprise sont établies en cohérence avec le projet d'entreprise et les exigences réglementaires et légales. Elles prévoient notamment :**
 - Les modalités de mise en œuvre de la gouvernance démocratique,**
 - Les modalités de sélection des membres, de représentativité, de diversité, de collégialité et de transparence dans la prise décision,**
 - Les modalités de prise en compte et de traitement des risques et opportunités identifiés pour l'entreprise**

Les intérêts des parties intéressées pertinentes et notamment les salariés et bénévoles (1.2.2) sont pris en considération. La participation de ces parties intéressées pertinentes est souhaitable au sein de l'instance décisionnelle de l'entreprise.

L'entreprise met en œuvre une gouvernance démocratique en appliquant le principe « une personne, une voix ».

NOTE 1 : Notamment dans le cas d'une association, la structure de direction peut inclure des bénévoles et des personnes permanentes sous contrat et faire intervenir un Conseil d'Administration, un Bureau et un-e Directeur-trice.

NOTE 2 : la structure de Direction est désignée dans le référentiel par le terme « Direction ».

1.3.2 LEADERSHIP ET ENGAGEMENT

La direction doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du système de management de la qualité et du projet d'entreprise. Pour ce faire, elle :

- assume la responsabilité de l'efficacité du système de management de la qualité,
- s'assure que le projet d'entreprise et les objectifs qualité sont établis pour le système de management de la qualité, et, qu'ils sont compatibles avec le contexte et l'orientation stratégique de l'entreprise,
- s'assure que les exigences liées au système de management de la qualité sont intégrées aux processus métiers de l'entreprise,
- promeut l'utilisation de l'approche processus et de l'approche par les risques,
- s'assure de la disponibilité des ressources requises pour le système de management de la qualité,
- communique sur l'importance de disposer d'un système de management de la qualité efficace et de se conformer aux exigences liées à ce système,
- s'assure que le système de management de la qualité atteint les résultats attendus,
- incite, oriente et soutient les personnes pour qu'elles contribuent à l'efficacité du système de management de la qualité,
- promeut l'amélioration,
- soutient les autres rôles pertinents de management afin de démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines respectifs.

NOTE 1 : Dans le présent référentiel, il convient d'interpréter le terme « métier » au sens large, c'est-à-dire se référant aux activités liées à la finalité de l'entreprise, que ce dernier soit public, privé, à but lucratif ou non lucratif.

1.3.3 ORIENTATION CLIENT

La direction doit démontrer son leadership et son engagement relatifs à l'orientation client en s'assurant que :

- a) les exigences du client ainsi que les exigences légales et réglementaires applicables sont déterminées, comprises et satisfaites en permanence (y compris selon le cas les réglementations et conventions liées à son rôle d'employeur d'insertion),
- b) les besoins identifiés sur le territoire sont déterminés, compris et pris en compte dans le système de management de la qualité,
- c) les risques et les opportunités susceptibles d'avoir une incidence sur la conformité des produits et des services et sur l'aptitude à améliorer la satisfaction du client sont déterminés et pris en compte,
- d) la priorité d'accroissement de la satisfaction du client est préservée.

1.3.4 PROJET D'ENTREPRISE

1.3.4.1 Le projet d'entreprise

En associant ses parties intéressées pertinentes, la direction doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un projet d'entreprise qui :

- a) est approprié à la finalité et au contexte de l'entreprise et soutient son orientation stratégique RSE en définissant des axes prioritaires de développement économique, social et environnemental
- b) fournit un cadre pour l'établissement d'objectifs qualité,
- c) inclut l'engagement de satisfaire aux exigences applicables,
- d) inclut l'engagement pour l'amélioration continue du système de management de la qualité,
- e) prend en compte les principes de l'Economie Sociale et Solidaire
- f) prend en compte le respect des droits de l'homme fondamentaux de la personne, de l'égalité Femmes-Hommes, et la non-discrimination au regard des critères prohibés par les lois en raison notamment de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son identité de genre, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de son exercice d'un mandat électif, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille, de son lieu de résidence ou de sa domiciliation bancaire, ou en raison de son état de santé, de sa perte d'autonomie ou de son handicap, de sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français.
- g) inclut une politique de promotion des personnes et de sécurisation des parcours destinée à l'ensemble des salarié-e-s et bénévoles
- h) inclut une politique de sécurisation des parcours destinée à l'ensemble des salarié-e-s
- i) dans le cas d'une SIAE, inclut une politique d'accompagnement et d'intégration sociale qui est mise en œuvre pour les personnes nécessitant un accompagnement de plus de 24 mois,
- j) adopte un comportement à la fois transparent et éthique et contribuant au développement durable.

Ce projet s'appuie :

1. sur les finalités de l'entreprise évoquées en 1.1,
2. sur l'observatoire des enjeux internes et externes identifiés en 1.2 et notamment ceux liés à la situation locale, environnementale, sociale et économique du territoire,
3. sur les besoins des parties intéressées pertinentes (1.2.2),
4. à l'interne sur la priorisation de publics, des besoins d'évolution organisationnelle et économique.

L'approche stratégique et gestionnaire de l'entreprise est en cohérence avec les valeurs et principes d'action de l'économie sociale et solidaire.

La responsabilité sociétale fait partie intégrante du projet de l'entreprise. Elle s'applique au travers des activités quotidiennes et régulières de l'entreprise,

NOTE 1 : le projet peut se composer de différents documents qui intègrent l'ensemble de ces éléments

NOTE 2 : la loi ESS ainsi que le guide des bonnes pratiques ESS permettent des références en matière de principes d'actions ESS

1.3.4.2 Communication du projet d'entreprise

Le projet d'entreprise doit :

- a) être disponible et tenu à jour sous la forme d'informations documentées,
- b) être communiqué, compris et appliqué au sein de l'entreprise,
- c) être communiqué aux différentes parties intéressées pertinentes, en interne et sur le territoire.

1.3.5 CONCEPTION D'UNE OFFRE DE SERVICE TERRITORIALISÉE

L'entreprise tire les leçons de l'évaluation de ses apports multidimensionnels au territoire, c'est-à-dire de son utilité sociale territoriale afin d'enrichir son offre de services.

À partir de son projet d'entreprise et des besoins identifiés par le diagnostic territorial, l'entreprise conçoit une offre de service qui apporte des réponses en matière d'évolution de l'offre d'emploi sur le territoire d'intervention.

L'offre de service doit répondre :

- a) aux exigences des personnes en demande d'emploi, des personnes exclues, précarisées sur le marché de l'emploi et du travail local (qui peuvent être parties intéressées pertinentes de l'entreprise et notamment salarié-e-s ou, plus largement, habitant-e-s du territoire), (le client cible),
- b) aux besoins du territoire (leurs ressources humaines, naturelles, culturelles, environnementales, économiques ; leurs acteur-trice-s, notamment les élus et institutions) et notamment les exigences des partenaires institutionnels en demande d'une offre de service (l'une des parties intéressées pertinentes),
- c) aux exigences des clients économiques en demande de production de biens ou de services (une autre partie prenante).

L'offre de services doit permettre (mesure d'impact) :

- a) De contribuer à améliorer structurellement la situation de l'emploi sur le territoire, notamment :
 - Par des services orientés sur les besoins du territoire ainsi que sur les besoins de personnes prises individuellement
 - Par la création de nouveaux emplois sur le territoire (accessibles à tous-toutes)
 - Par la création de nouvelles formes d'emplois au sein du territoire (accessibles à tous-toutes)
- b) D'améliorer la situation du territoire au-delà des questions d'emploi, notamment en intégrant des finalités environnementales, sociales, économiques et/ou culturelles
- c) De participer à la construction et/ou à la mise en œuvre d'une stratégie pour le développement des territoires

1.3.6 DÉTERMINATION DU DOMAINE D'APPLICATION DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

L'entreprise doit déterminer les limites et l'applicabilité du système de management de la qualité afin d'établir son domaine d'application.

Lorsque l'entreprise établit ce domaine d'application, elle doit prendre en compte :

- a) les enjeux externes et internes auxquels il est fait référence en 1.2.1,
- b) les exigences des parties intéressées pertinentes auxquelles il est fait référence en 1.2.2,
- c) les produits et services de l'entreprise.

L'entreprise doit appliquer toutes les exigences du présent référentiel si elles sont applicables dans le cadre du domaine d'application déterminé de son système de management de la qualité.

Le domaine d'application du système de management de la qualité de l'entreprise doit être disponible et tenu à jour sous la forme d'une information documentée. Le domaine d'application doit indiquer les types de produits et services couverts et fournir une justification pour toute exigence du présent référentiel que l'entreprise juge non applicable dans le cadre du domaine d'application de son système de management de la qualité.

La conformité au présent référentiel ne peut être déclarée que si les exigences déterminées comme étant non applicables n'ont pas d'incidence sur l'aptitude ou la responsabilité de l'entreprise d'assurer la conformité de ses produits et services et l'amélioration de la satisfaction de ses clients.

1.3.7 ANIMATION DES RÉSEAUX DE PARTENAIRES

L'entreprise analyse le système d'acteur-trice-s en présence sur son territoire et, au-delà, des réseaux pouvant être relais et ressources pour son projet. Elle déploie une stratégie et une action continue de mobilisation, mise en conviction, mise en réseau et d'entretien de ses réseaux d'acteur-trice-s au service de son projet, notamment, à travers l'appartenance active à un ou des réseaux (de l'économie sociale et solidaire, du développement territorial, à différents échelons,) en organisant et en participant à des projets, rencontres, réunions favorisant la rencontre des partenaires entre eux.

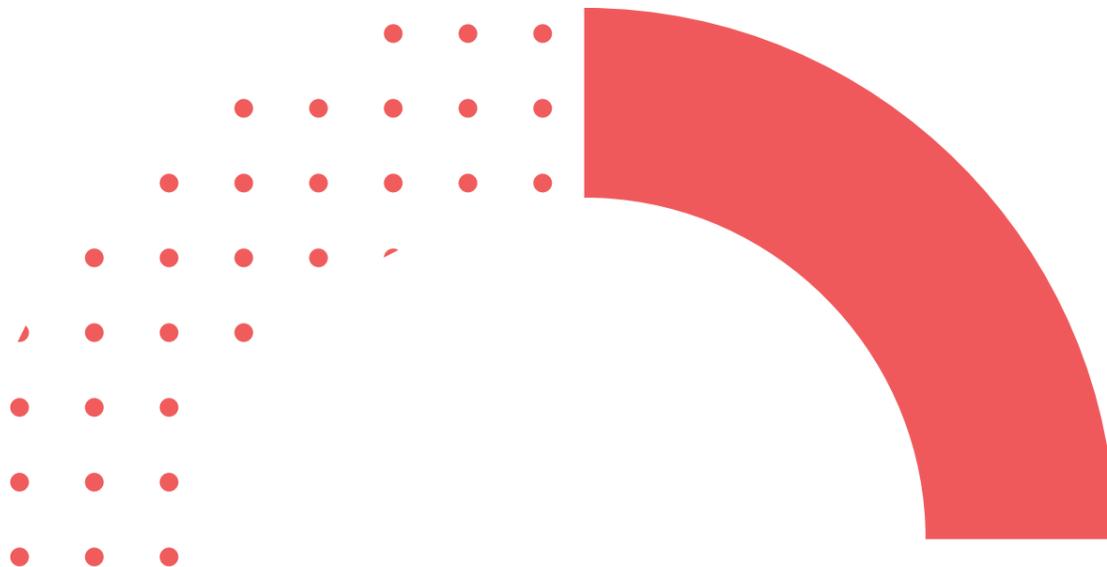
Un relationnel régulier et attentif permet de connaître les membres du réseau pour travailler au contenu du partenariat. Il facilite les relations interpersonnelles.

Cette animation territoriale permet de faire émerger des synergies et des coopérations (faire ensemble autour d'un objectif commun) et notamment :

- a) de créer des partenariats à long terme par secteurs d'activité, métiers ou filières professionnelles qui permettent d'agir dans la gestion et le développement local de l'emploi,
- b) de communiquer de manière cohérente et commune auprès des acteurs économiques et institutionnels locaux,
- c) de mutualiser des moyens.

Les objectifs des coopérations sont explicites et réalistes. Les modalités de la coopération sont construites avec les partenaires, et, sont connues de tous les partenaires.

Un effort est entrepris pour apprécier, voire mesurer, le niveau d'appartenance active à ces réseaux.



1.4 ORGANISATION

1.4.1 MISE EN OEUVRE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ ET DE SES PROCESSUS

L'entreprise doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continu un système de management de la qualité, y compris les processus nécessaires et leurs interactions, en accord avec les exigences du présent référentiel. Elle structure une démarche pédagogique de sensibilisation à la qualité et diffuse une culture de la Qualité et de la RSE dans sa pratique quotidienne. Le but est explicitement de se situer dans une dynamique d'amélioration continue de la Qualité.

L'entreprise doit déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans toute l'entreprise et doit :

- a) déterminer les éléments d'entrée requis et les éléments de sortie attendus pour ces processus,
- b) déterminer la séquence et l'interaction de ces processus,
- c) déterminer et appliquer les critères et les méthodes (y compris la surveillance, les mesures et les indicateurs de performance associés) nécessaires pour assurer le fonctionnement et la maîtrise efficace de ces processus,
- d) déterminer les ressources nécessaires pour ces processus et s'assurer de leur disponibilité,
- e) attribuer les responsabilités et autorités pour ces processus,
- f) prendre en compte les risques et opportunités tels que déterminés conformément aux exigences de 1.5.1,
- g) évaluer ces processus et mettre en œuvre toutes modifications requises pour s'assurer que ces processus produisent les résultats attendus,
- h) améliorer les processus et le système de management de la qualité.

NOTE : La mise en œuvre de la stratégie RSE doit être déclinée dans les processus établis. Par exemple, dans les objectifs dédiés ou des étapes de réalisation spécifiques

L'entreprise doit, autant que nécessaire :

- a) tenir à jour les informations documentées nécessaires au fonctionnement de ses processus,
 - b) conserver les informations documentées pour avoir l'assurance que les processus sont mis en œuvre comme prévu.
- Les processus du système de management de la qualité incluent également la gestion financière et économique.

1.4.2 RÔLES, RESPONSABILITÉS ET AUTORITÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

La direction doit s'assurer que les responsabilités, autorités et missions pour des rôles pertinents sont attribuées, communiquées, comprises et mises en œuvre au sein de l'entreprise. Elles doivent être connues des différentes parties intéressées pertinentes

La direction doit attribuer la responsabilité et l'autorité pour :

- a) s'assurer que le système de management de la qualité est conforme aux exigences du présent référentiel,
- b) s'assurer que les processus délivrent les résultats attendus,
- c) rendre compte, en particulier à la direction, de la performance du système de management de la qualité et des opportunités d'amélioration (voir 4.4.1),
- d) s'assurer de la promotion de l'orientation client à tous les niveaux de l'entreprise,
- e) s'assurer que, lorsque des modifications du système de management de la qualité sont planifiées et mises en œuvre, l'intégrité du système de management de la qualité est maintenue.

L'organisation de l'entreprise est perçue par les parties intéressées pertinentes comme aidant véritablement à la réalisation des actions.

1.5 PLANIFICATION DU SYSTÈME QUALITÉ

1.5.1 ACTIONS À METTRE EN OEUVRE FACE AUX RISQUES ET OPPORTUNITÉS

1.5.1.1 Détermination des risques et opportunités

Dans le cadre de la planification de son système de management de la qualité, l'entreprise doit tenir compte des enjeux mentionnés en 1.2 et des exigences mentionnées en 1.2.2 et déterminer les risques et opportunités qu'il est nécessaire de prendre en compte pour :

- a) donner l'assurance que le système de management de la qualité peut atteindre le ou les résultats escomptés,
- b) accroître les effets souhaitables,
- c) prévenir ou réduire les effets indésirables,
- d) s'améliorer.

Dans le cadre de cette analyse des risques et des opportunités, l'entreprise tient compte de sa responsabilité sociétale et de ses engagements RSE mentionnés en 1.3.4.

1.5.1.2 Planification des actions

L'entreprise doit planifier :

- a) les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités,
- b) comment :
 - intégrer et mettre en œuvre ces actions au sein des processus du système de management de la qualité (voir 1.4.1),
 - évaluer l'efficacité de ces actions.

Les actions mises en œuvre face aux risques et opportunités doivent être proportionnelles à l'impact potentiel sur la conformité des produits et des services.

NOTE 1 : Les options face aux risques sont : éviter le risque, prendre le risque afin de saisir une opportunité, éliminer la source du risque, modifier la probabilité d'apparition ou les conséquences, partager le risque ou maintenir le risque sur la base d'une décision éclairée.

NOTE 2 : Les opportunités peuvent conduire à l'adoption de nouvelles pratiques, au lancement de nouveaux produits, à l'ouverture à de nouveaux marchés, à la conquête de nouveaux clients, à l'instauration de partenariats, à l'utilisation d'une nouvelle technologie et d'autres possibilités souhaitables et viables de répondre aux besoins de l'entreprise ou de ses clients.

1.5.2 OBJECTIFS QUALITÉ ET PLANIFICATION DES ACTIONS POUR LES ATTEINDRE

1.5.2.1 Objectifs qualité

L'entreprise doit établir des objectifs qualité, aux fonctions, niveaux et processus concernés, nécessaires au système de management de la qualité. Les objectifs qualité doivent :

- a) être une déclinaison du projet d'entreprise afin de permettre sa mise en œuvre effective,
- b) être mesurables,
- c) tenir compte des exigences applicables,
- d) être pertinents pour la conformité des produits et des services et l'amélioration de la satisfaction du client,
- e) être surveillés,
- f) être communiqués,
- g) être mis à jour en tant que de besoin.

L'entreprise doit tenir à jour des informations documentées sur les objectifs qualité.

NOTE : le terme « objectif qualité » signifie permettant la mise en œuvre du système de management de la qualité. Ces objectifs (de résultat, d'efficacité, de performance), peuvent être liés à des aspects économiques, de productivité, environnementaux, sociaux, sociétaux, ... et permettent de mesurer l'impact que l'on a ou que l'on souhaite avoir sur le territoire.

1.5.2.2 Planification des actions

Lorsque l'entreprise planifie la façon dont ses objectifs qualité seront atteints, elle doit déterminer:

- a) ce qui sera fait,
- b) quelles ressources seront nécessaires,
- c) qui sera responsable,
- d) les échéances,
- e) comment les résultats seront évalués.

1.5.3 PLANIFICATION DES MODIFICATIONS

Lorsque l'entreprise détermine le besoin de modifier le système de management de la qualité, les modifications doivent être réalisées de façon planifiée (voir 1.4.1).

L'entreprise doit prendre en compte :

- a) l'objectif des modifications et leurs conséquences possibles,
- b) l'intégrité du système de management de la qualité,
- c) la disponibilité des ressources,
- d) l'attribution ou la réattribution des responsabilités et autorités.

1.6 PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Dans le cadre de sa stratégie RSE (engagements signifiés dans le projet d'entreprise), l'entreprise :

- a) se tient en conformité avec la réglementation applicable à ses activités (installations classées pour la protection de l'environnement, utilisation de produits toxiques, rejets dans l'atmosphère,...)**
- b) analyse l'impact des ses activités sur l'environnement (déchets produits, matières premières consommées, énergies nécessaires, gaz à effet de serre produits,...)**
- c) se fixe des objectifs de réduction de l'impact environnemental de ses activités (réduction des pollutions, des nuisances, économie circulaire, éco-conception, dématérialisation, énergies renouvelables, performance thermique des bâtiments, numérique responsable, ...)**
- d) promeut l'utilisation durable et responsable de ses infrastructures**
- e) intègre des actions de protection de l'environnement et de préservation de la biodiversité à son plan d'amélioration continue**
- f) sensibilise des parties intéressées pertinentes internes et externes aux enjeux environnementaux**



2. SUPPORTS



2.1 RESSOURCES

2.1.1 Généralités

L'entreprise doit identifier et fournir les ressources nécessaires à l'établissement, la mise en oeuvre, la mise à jour et l'amélioration du système de management de la qualité.

L'entreprise doit prendre en compte :

- a) les capacités et les contraintes des ressources internes existantes,
- b) ce qu'il est nécessaire de se procurer auprès de prestataires externes.

L'entreprise s'assure des conditions de son indépendance financière et matérielle.

2.1.2 Ressources humaines et droits fondamentaux

L'entreprise doit déterminer et fournir les ressources humaines nécessaires à la mise en oeuvre efficace de son système de management de la qualité ainsi qu'à la mise en oeuvre et à la maîtrise de ses processus.

L'entreprise s'assure de la légalité du travail pour l'ensemble de ses salariés. Elle applique le droit du travail, notamment concernant les négociations collectives et l'égalité des chances.

L'entreprise s'assure du respect des droits fondamentaux de la personne dans le cadre de la mise en oeuvre de ses activités (droits civil et politique, de vivre dans la dignité, de sécurité, de liberté d'opinion et d'expression, de croyance, ...).

2.1.2.1 Lutte contre les discriminations

L'entreprise prévient toute forme de discriminations, promeut l'égalité et la diversité en respectant la réglementation et en cohérence avec son projet d'entreprise.

Pour cela, l'entreprise :

a) prévient et lutte contre les discriminations :

1. par des actions de formation de ses chargés de recrutement conformément à l'article L1131-2 du code du travail¹.
2. sensibilise ses salariés
3. Identifie des situations à risques notamment dans ses propres process de recrutement
- b) Met en place une procédure de traitement (alerte, prise en charge)
- c) Réalise un état des lieux au regard de ses salariés
- d) S'engage en faveur de l'égalité professionnelle, de la mixité sociale, de l'égalité Hommes-Femmes...
- e) Assure la promotion de la diversité en interne et en externe²

2.1.2.2 Protection des données personnelles

Conformément au Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 (RGPD) et à la loi n°78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, le responsable de traitement (l'entreprise) doit pouvoir prouver à tout moment sa conformité à la réglementation sur les données personnelles.

Le responsable de traitement doit être en mesure de produire une documentation consultable à tout moment par la CNIL dans le cadre de contrôles.

Les salariés et les parties prenantes doivent bénéficier d'informations complètes sur le traitement de leurs données personnelles. Un registre des traitements doit être tenu à jour régulièrement.

Parmi les obligations impératives relevant du Règlement général de protection des données :

- La désignation d'un délégué à la protection des données personnelles (DPO) conformément à l'article 37 du RGPD
- Un référent qui sera en mesure d'interagir rapidement avec le DPO. Par défaut, il s'agit du dirigeant ou de son représentant.
- La gestion des demandes d'exercice des droits (réponse apportée dans les « meilleurs délais », au maximum dans un délai d'un mois, conformément à l'article 12.3 du RGPD).
- L'organisation de la gestion des incidents (notification des violations)
- Le registre des activités de traitement
- Le registre des sous-traitances

2.1.3 Infrastructure

L'entreprise doit déterminer, fournir et maintenir l'infrastructure nécessaire à la mise en oeuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services.

L'entreprise se dote d'outils informatiques performants et sécurisés permettant l'exploitation du travail quotidien pour mesurer, analyser et piloter ses processus et ses actions.

Pour les ETTI, les moyens humains et matériels doivent être exclusivement au service de son projet social (exclusivité de moyens). Elles précisent dans leur projet social et économique les moyens humains, matériels et immatériels qu'elles mobilisent pour accompagner les salariés en insertion. Cette exclusivité de moyens ne s'applique pas au sein des GES, au partenariat avec d'autres structures inclusives ou dès lors que la structure juridique de la maison mère appartient à l'Économie Sociale et Solidaire.³ (cf. Kit d'accompagnement produit par Coorace et la FEI)

NOTE L'infrastructure peut comprendre :

- a) les bâtiments et les services associés,
- b) les équipements, y compris matériel et logiciel,
- c) les moyens de transport,
- d) les technologies de l'information et de la communication.

¹ La loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 dite « Égalité et citoyenneté » Art. L. 1131-2. -Dans toute entreprise employant au moins trois cents salariés et dans toute entreprise spécialisée dans le recrutement, (donc les SIAE font partie) les employés chargés des missions de recrutement reçoivent une formation à la non-discrimination à l'embauche au moins une fois tous les cinq ans. »

² Depuis le 1^{er} janvier 2019, dans toutes les entreprises, quel que soit leur effectif, le CSE doit désigner, parmi ses membres, un référent en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes. Ce référent est nommé pour toute la durée du mandat des membres élus du CSE

³ Article R.5132-10-7 1° f) du Décret n°2021-1128 du 30 août 2021 relatif à l'insertion par l'activité économique

2.1.4 Environnement et Qualité de Vie au Travail pour la mise en oeuvre des processus

L'entreprise doit déterminer, fournir et maintenir l'environnement nécessaire à la mise en oeuvre de ses processus, à l'obtention de la conformité des produits et des services et la qualité de vie au travail des salariés.

Pour cela l'entreprise :

- a) prévient, sensibilise, agit sur les situations de violence quelle que soit sa nature (harcèlement, chantage, manipulation, pression, compétition, harcèlement physique, violences)
- b) garantit de bonnes conditions matérielles, de confort et de bien-être au travail
- c) met en oeuvre un management responsable et bienveillant
- d) garantit l'accessibilité des lieux de travail à tous
- e) cherche à garantir un équilibre vie professionnelle - vie personnel satisfaisant
- f) accompagne des salariés dans les changements et évolutions internes (restructuration, nouvelles technologies, télétravail, fusion, déménagement,)

NOTE : Un environnement approprié peut être une combinaison d'aspects humains et physiques, tels que :

- a) sociaux (par exemple non discriminatoire, calme, non conflictuel),
- b) psychologiques (par exemple réduction du stress, prévention du «burnout», protection affective),
- c) physiques (par exemple température, chaleur, humidité, lumière, circulation d'air, hygiène, bruit).

Ces aspects peuvent varier considérablement selon les produits et services fournis.

2.1.5 Santé sécurité au travail

L'entreprise met en oeuvre une politique de prévention visant à protéger la santé et la sécurité de ses salariés. Pour cela, elle respecte les obligations réglementaires qui lui incombent (formations obligatoires, autorisations, plan de prévention, registres obligatoires,...), et notamment :

- a) évalue les risques professionnels (physiques et psychologiques) liés à ses activités et formalise ce travail au sein du document unique des risques professionnels
- b) sensibilise et forme ses salariés à la prévention des risques et leur fournit l'ensemble des protections individuelles et collectives nécessaires
- c) analyse la performance de sa politique de prévention notamment au travers d'une analyse de ses accidents du travail et de ses maladies professionnelles

2.1.6 Connaissances organisationnelles

L'entreprise doit déterminer les connaissances nécessaires à la mise en oeuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services.

Ces connaissances doivent être tenues à jour et mises à disposition autant que nécessaire.

Pour faire face à une modification des besoins et des tendances, l'entreprise doit prendre en compte ses connaissances actuelles et déterminer comment elle peut acquérir ou accéder à toutes connaissances supplémentaires nécessaires et aux mises à jour requises.

La créativité et l'innovation organisationnelle, nécessaires pour s'adapter et satisfaire de nouveaux besoins, reposent sur le développement de la capacité à apprendre collectivement. L'entreprise peut expliquer les effets produits par cet apprentissage collectif.

NOTE 1 : Il s'agit des connaissances propres à l'entreprise acquises par l'expérience. Il s'agit des informations utilisées et partagées pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

NOTE 2 : Les connaissances à maintenir par l'entreprise peuvent être basées sur :

- a) des sources internes (par exemple propriété intellectuelle, connaissances acquises par l'expérience, expérience acquise lors de défaillances et de projets réussis, recueil et partage des connaissances non documentées et de l'expérience, résultats d'améliorations apportées aux processus, aux produits et aux services),
- b) des sources externes (par exemple normes, enseignement universitaire, conférences, recueil de connaissances auprès de clients ou de prestataires externes).

2.2 PROFESSIONNALISATION DES ÉQUIPES, PROMOTION DES PERSONNES ET SÉCURISATION DES PARCOURS

2.2.1 Compétences

2.2.1.1 Exigences générales

Au travers de ce processus support, l'entreprise doit :

- a) déterminer les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du système de management de la qualité,
- f) s'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle ou d'une expérience appropriées,
- g) le cas échéant, mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions,
- h) conserver des informations documentées appropriées comme preuves des dites compétences,
- i) mettre en oeuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Un plan annuel ou pluriannuel de formation et VAE de l'ensemble des administrateurs et des personnels (intervenants et en parcours socio professionnel) est mis en place, réalisé et évalué.

La direction veille à la réappropriation des acquis des formations dans le fonctionnement et les activités de l'entreprise.

NOTE : Les actions envisageables peuvent notamment inclure la formation, l'encadrement ou la réaffectation du personnel actuellement en activité ou le recrutement, direct ou en sous-traitance, de personnes compétentes.

2.2.1.2 Exigences pour les entreprises dont le coeur de métier est l'accompagnement de personnels en parcours socio professionnel

Pour ces entreprises dont le coeur de métier est l'emploi et l'accompagnement de personnes par la production de biens et de services dans une démarche solidaire (et qui peuvent mobiliser pour ce faire des conventions d'insertion par l'Activité Économique), les points qualités suivants doivent être mis en oeuvre :

- a) les attributions du personnel sont clairement déterminées, identifiées et documentées, leurs compétences attachées à chaque attribution sont déterminées. Ils maîtrisent la réglementation du travail spécifique à leur attribution et mission.
- b) les personnels et l'encadrement des personnels en parcours sont mis en capacité d'évaluer leurs capacités professionnelles et de les faire progresser.

L'entreprise met à leur disposition des informations documentées relatives :

- a) au droit du travail, à la législation du secteur, au droit conventionnel applicable,
- b) aux offres et possibilités de formation, de VAE pour l'ensemble de ses intervenants,
- c) aux principales législations, dispositifs et réglementations applicables aux demandeurs d'emploi,
- d) au métier de l'insertion socio-professionnelle, de l'ESS et du développement local.

Pour les ETTI, les moyens humains (direction, fonction support, CIP, etc...) sont intégralement dédiés à l'activité d'insertion des publics IAE. Cette exclusivité de moyens ne s'applique pas au sein des GES, au partenariat avec d'autres structures inclusives ou dès lors que la structure juridique de la maison mère appartient à l'Economie Sociale et Solidaire.¹ (cf. Kit d'accompagnement produit par Coorace et la FEI)

2.2.2 Promotion des personnes et sécurisation des parcours

L'entreprise met en oeuvre un projet visant à sécuriser les parcours socio professionnels et à promouvoir les personnes salariées de l'entreprise.

L'entreprise, en tant qu'acteur économique, employeur du territoire, en relation avec d'autres employeurs et avec les acteurs-trice-s investi-e-s au service de l'emploi sur le territoire (au sein de filières, dans des réseaux, etc.) met en oeuvre les actions jugées nécessaires pour assurer la qualité du travail et de l'emploi et le renforcement des compétences et capacités des personnes.

¹ Article R.5132-10-7 1° f) du Décret n°2021-1128 du 30 août 2021 relatif à l'insertion par l'activité économique.

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise :

- a) détermine les besoins en termes de promotion des personnes et de sécurisation des parcours, notamment au travers des entretiens périodiques d'évaluation et de professionnalisation ou par tout autre moyen adéquat. L'identification de ces besoins fait l'objet d'informations documentées et actualisées autant de fois que nécessaire,
- b) l'entreprise met en oeuvre un dialogue social avec ses parties intéressées pertinentes internes afin de favoriser les concertations entre l'employeur et les salariés.
- c) se dote de ressources humaines, les développe et les pérennise dans le cas des personnels en parcours socio professionnel, l'entreprise est particulièrement exigeante à adapter la durée du parcours à la situation de la personne avec des accompagnements réguliers, en cohérence avec la politique définie dans le projet d'entreprise,
- e) met en oeuvre un management en s'appuyant sur la participation des personnes,
- f) met en oeuvre les conditions permettant le dialogue social au sein de l'entreprise,
- g) analyse l'impact des décisions ayant permis une évolution positive des parcours ou une création d'emplois
- h) étudie l'impact de ses choix technologiques sur l'emploi et, si c'est économiquement viable à long terme, choisit des technologies qui maximisent les opportunités d'emploi.
- i) assure la transparence de son système de rémunération afin d'en assurer l'objectivité et la compréhension par tous.

2.2.3 Sensibilisation

L'entreprise doit s'assurer que les personnes effectuant un travail sous le contrôle de l'entreprise sont sensibilisées :

- a) au projet d'entreprise dont la stratégie RSE
- b) aux objectifs qualité pertinents,
- c) à l'importance de leur contribution à l'efficacité du système de management de la qualité, y compris aux effets bénéfiques d'une amélioration des performances,
- d) aux répercussions d'un non-respect des exigences du système de management de la qualité.

2.3 COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

L'entreprise doit déterminer les moyens de communication interne et externe pertinents pour le système de management de la qualité, y compris :

- a) sur quels sujets communiquer,
- b) à quels moments communiquer,
- c) avec qui communiquer,
- d) comment communiquer,
- e) qui communique

L'entreprise définit une stratégie de communication interne qui répond aux besoins des salarié-e-s et de l'instance de gouvernance. La communication porte sur les objectifs, les projets en cours ou achevés, ainsi que sur les résultats obtenus. Elle s'assure d'être en conformité avec la réglementation, et se donne des objectifs d'amélioration.

La communication externe est régulière vers les personnes bénéficiaires du service rendu, les clients, les partenaires du territoire et les institutions. Les informations communiquées sont complètes, compréhensibles, réactives (correspondant aux intérêts des parties intéressées pertinentes concernées) exactes, équilibrées, actualisées et accessibles.

La communication, tant à l'interne qu'à l'externe, au-delà de son premier objectif d'information, a pour effet de renforcer la reconnaissance de l'entreprise et sa présence sur le territoire ainsi que la mobilisation autour de son projet.

La communication interne et externe fait l'objet d'une approche processus.

2.4 INFORMATIONS DOCUMENTÉES

2.4.1 Généralités

Le système de management de la qualité de l'entreprise doit inclure :

- a) les informations documentées exigées par le présent référentiel,
- b) les informations documentées que l'entreprise juge nécessaires à l'efficacité du système de management de la qualité.

NOTE : L'étendue des informations documentées dans le cadre d'un système de management de la qualité peut différer selon l'entreprise en fonction de :

- la taille de l'entreprise, de ses domaines d'activité et de ses processus, produits et services,
- la complexité des processus et de leurs interactions,
- la compétence des personnes.

2.4.2 Création et mise à jour des informations documentées

Lors de la création et de la mise à jour des informations documentées, l'entreprise doit s'assurer que les éléments suivants sont appropriés :

- a) l'identification et la description des informations documentées (leur titre, date, auteur, numéro de référence, par exemple),
- b) leur format (langue, version logicielle, graphiques, par exemple) et support (électronique, papier, par exemple),
- c) la revue effectuée (et leur approbation pour en déterminer la pertinence et l'adéquation).

2.4.3 Maîtrise des informations documentées

Les informations documentées exigées par le système de management de la qualité et par le présent référentiel doivent être maîtrisées pour assurer :

- a) qu'elles sont disponibles et conviennent à l'utilisation, quand et là où elles sont nécessaires,
- b) qu'elles sont convenablement protégées (par exemple, de toute perte de confidentialité, utilisation inappropriée ou perte d'intégrité³).

Pour maîtriser les informations documentées, l'entreprise doit mettre en oeuvre les activités suivantes, quand elles sont applicables :

- a) distribution, accès, récupération et utilisation,
- b) stockage et protection, y compris préservation de la lisibilité,
- c) maîtrise des modifications (par exemple, contrôle des versions),
- d) conservation et élimination.

Les informations documentées d'origine externe que l'entreprise juge nécessaires à la planification et au fonctionnement du système de management de la qualité doivent être identifiées comme il convient et maîtrisées aux prescriptions du RGPD.

Les informations documentées conservées comme preuves de conformité doivent être protégées de toute altération involontaire.

NOTE: L'accès peut impliquer une décision relative à l'autorisation de consulter les informations documentées uniquement, ou l'autorisation et l'autorité de consulter et modifier les informations documentées.

³ En lien avec les obligations légales issues du RGPD



3

SERVICES RENDUS





3.1 PLANIFICATION

L'entreprise doit planifier, mettre en oeuvre et maîtriser les processus (voir 1.4.1) nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives à la fourniture des produits et à la prestation de services définis à l'article 1.3.5 et dans le respect de sa stratégie RSE et réaliser les actions déterminées à l'article 1.5, en :

- a) déterminant les exigences relatives aux produits et services,
- b) établissant des critères pour :
 - ces processus,
 - l'acceptation des produits et services,
- c) déterminant les ressources nécessaires pour obtenir la conformité aux exigences relatives aux produits et services,
- d) mettant en oeuvre la maîtrise de ces processus conformément aux critères,
- e) déterminant et conservant des informations documentées dans une mesure suffisante pour :
 - avoir l'assurance que les processus ont été réalisés comme prévu,
 - démontrer la conformité des produits et services aux exigences applicables.

NOTE : «Conserver» implique à la fois la mise à jour et la conservation des informations documentées.

Les éléments de sortie de cette planification doivent être adaptés aux modes de fonctionnement de l'entreprise. Dans le cas de l'offre de services à destination des clients économiques, des engagements de service doivent être définis.

L'entreprise doit maîtriser les modifications prévues, analyser les conséquences des modifications imprévues et, si nécessaire, mener des actions pour limiter tout effet négatif.

Il doit s'assurer que les processus externalisés sont maîtrisés (voir 3.4).

NOTE 2 : la mise en oeuvre des différents processus doit limiter l'impact des activités de l'entreprise sur les dimensions RSE (environnement, conditions de travail, loyauté des pratiques, ...)

3.2 OFFRE DE SERVICE À DESTINATION DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES

Pour les entreprises dont le coeur de métier est l'emploi et l'accompagnement de personnes par la production de biens et de services dans une démarche solidaire (et qui peuvent mobiliser pour ce faire des conventionnements d'Insertion par l'Activité Économique), les processus doivent prévoir les points qualité suivants :

3.2.1 COMMUNICATION AVEC LES SALARIÉ-E-S EN PARCOURS

Les informations communiquées aux clients doivent comprendre :

- a) l'offre de services, afin de permettre à la personne accueillie de situer l'action de l'entreprise et de décider de poursuivre sa démarche avec l'entreprise ou le groupement d'entreprise en connaissance de cause. Dans le cadre de cette communication, l'entreprise s'efforce de lutter contre les stéréotypes, encourage à des pratiques responsables et une consommation durable
- b) les processus d'accueil, de sélection des personnes et de recrutement, présentés de manière transparents et explicites,
- c) ses droits et obligations concernant l'utilisation et la gestion de ses données personnelles, les conditions de travail spécifiques à l'entreprise et les missions de travail qui peuvent lui être proposées, afin de permettre au futur salarié de s'engager en connaissance de cause,
- d) les modalités de communication sur les services, y compris les réclamations

3.2.2 DÉTERMINATION DES LEURS BESOINS ET DE LEURS ATTENTES

L'entreprise doit :

- a) créer une dynamique afin de ne pas laisser la personne dans une situation d'attente ou de dépendance et permettre son intégration dans l'entreprise,
- b) favoriser une réponse rapide à la situation de la personne en l'orientant efficacement vers un interlocuteur interne ou externe (autre structure ou entreprise) compétent.
- c) entrer immédiatement dans une logique de parcours dès lors qu'il s'agit du besoin exprimé par la personne et établir les bases des actions qui seront conduites par la suite en proposant et réalisant avec la personne une évaluation conjointe de sa situation socio-professionnelle.

Dans le cadre de l'accompagnement socioprofessionnel, l'entreprise se mobilise pour favoriser l'accès aux produits et services essentiels à une vie décente (alimentation, santé, logement, électricité, eau, hygiène,...)

3.2.3 REVUE DE LEURS EXIGENCES

L'entreprise évaluera les capacités professionnelles du futur salarié pour valoriser ses potentialités, apporter une réponse adaptée à ses compétences et minimiser les risques d'échec.

L'entreprise doit élaborer conjointement la réponse à apporter à la situation de la personne et favoriser son implication et celle de l'entreprise au travers d'une convention d'objectifs et de moyens personnalisée. Cette convention comprend notamment des objectifs de mise en situation de travail au regard du projet social et (ou) professionnel qui sera construit avec la personne.

La convention est évolutive et vise à la fixation d'objectifs ascendants. Cette convention est établie en toute transparence avec la personne, l'entreprise s'assure de la bonne compréhension de son contenu et de ses objectifs par la personne.

Lors de l'établissement de cette convention, l'entreprise doit s'assurer d'avoir pris en compte :

- a) les exigences spécifiées par le salarié en parcours,
- b) les exigences non formulées mais nécessaires pour le parcours socio professionnel,
- c) les exigences spécifiées par l'entreprise,
- d) les exigences légales et réglementaires applicables,
- e) les écarts entre les exigences de la convention et toute autre convention préalablement signée (notamment en cas de suivi par plusieurs structures).

La convention d'objectifs fait l'objet d'une information documentée, confirmée par les deux parties.

Une version de la convention est remise au salarié en parcours.

3.2.4 MODIFICATION DES EXIGENCES

L'entreprise doit s'assurer que la convention d'objectifs et les autres informations documentées pertinentes sont modifiées et que le personnel concerné est informé des exigences modifiées.

3.2.5 PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE PARCOURS SOCIO PROFESSIONNELS PROMOTEURS POUR LES PERSONNES PARTIES INTÉRESSÉES PERTINENTES DE L'ENTREPRISE

Pour construire des parcours adaptés aux personnes et en cohérence la politique de promotion des personnes et de sécurisation des parcours (cf. 2.2.2), l'entreprise doit :

- a) dépasser l'exploitation d'opportunités,
- b) concentrer son action sur les priorités établies avec le salarié,
- c) travailler au dépassement des phénomènes de ségrégation professionnelle,
- d) viser à éviter aux personnes accompagnées les ruptures dans l'accès aux droits et à l'emploi,
- e) être en mesure de résoudre les différentes problématiques sociales et professionnelles que rencontrent les personnes accompagnées grâce à sa connaissance des acteurs et dispositifs sur son territoire,
- f) faire bénéficier de missions de travail, de tâches à réaliser et organiser des actions de suivi ou d'accompagnement au service des parcours,
- g) assurer une progression des capacités sociales et professionnelles des salariés, l'évaluer et la valoriser,
- h) produire, mettre en place un processus collectif autour du parcours socioprofessionnel,
- i) développer les compétences collectives, la professionnalisation (voir 2.2),
- j) se donner les moyens de prendre du recul, d'analyser les situations, d'apporter une réponse adaptée au travers une régulation pédagogique collective des parcours,
- k) finaliser et formaliser l'étape parcourue, valoriser les évolutions, fixer si nécessaire d'autres objectifs, une autre étape. Adapter l'intervention aux évolutions (cf 3.1). Ces bilans d'étape doivent faire l'objet d'une information documentée et indiquer les accompagnants ayant réalisé le bilan,
- l) favoriser une dynamique d'inclusion, éviter « l'installation » et la précarisation sauf si l'entreprise est en capacité de proposer des emplois durables et de qualité⁴ (voir 2.2.2),
- m) associer de manière adaptée les clients économiques aux objectifs du parcours socioprofessionnel,
- n) rechercher des suites de parcours au sein de structures partenaires.

3.3 OFFRE DE SERVICE À DESTINATION DES CLIENTS ÉCONOMIQUES

3.3.1 DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

L'offre de service à destination des clients économiques et son développement font l'objet d'une formalisation à travers un processus support de développement commercial, dont les objectifs sont :

- a) la mise en oeuvre du plan de développement commercial issu de la planification (voir 1.5.1.2),
- b) la communication sur le projet et l'offre de service / de produits de l'entreprise auprès des différents clients économiques ciblés ainsi que les engagements de service garantissant les modalités de la réalisation de cette offre (voir 3.1).
- c) de rendre possible la mise en oeuvre de la politique de promotion des personnes et de la sécurisation des parcours de vie socio professionnels des personnes
- d) de prévenir les risques liés à la ségrégation professionnelle et l'impact différencié sur les hommes et les femmes du choix d'une filière professionnelle

Dans le cadre de son développement commercial, l'entreprise se doit de prévenir toute forme de corruption afin de garantir l'éthique de la relation commerciale. Pour cela, elle analyse les risques, assure une totale transparence de son fonctionnement et de sa gouvernance et évite les conflits d'intérêts.

⁴ Ex: CDI Sénior, CDI intérim, etc.

3.3.2 COMMUNICATION AVEC LES CLIENTS ÉCONOMIQUES

La communication avec les clients économiques doit inclure :

- a) son projet et son offre de service ou ses produits auprès des différents clients ciblés ainsi que les engagements de service garantissant les modalités de la réalisation de cette offre. Dans le cadre de cette communication, l'entreprise s'efforce de lutter contre les stéréotypes, encourage les pratiques responsables et la consommation durable
- b) le traitement des consultations, des contrats ou des commandes, et de leurs avenants,
- c) les modalités de retour d'information des clients concernant les produits et services, y compris leurs réclamations,
- d) la confidentialité des informations personnelles qu'il va communiquer à l'entreprise,
- e) l'établissement des exigences spécifiques relatives aux actions d'urgence, le cas échéant (par exemple : remplacements, intempéries, accidents...).

Dans sa communication avec le client économique, l'entreprise cherchera à fournir des informations pertinentes et transparentes qui lui permettront de faire des comparaisons, pour pouvoir faire un choix éclairé.

Les informations porteront notamment sur les aspects bénéfiques des produits et services d'un point de vue sociétal et environnemental en tenant compte du cycle de vie complet.

La communication avec les clients économiques pourra comprendre la réalisation d'actions pédagogiques et de sensibilisation sur les aspects bénéfiques des produits et services proposés.

3.3.3 DÉTERMINATION DE LEURS BESOINS ET ATTENTES

Mettre en place les modalités pour répondre et traiter au mieux la demande. Pour cela l'entreprise doit :

- a) utiliser un support qui permet d'assurer un enregistrement des données relatives aux clients économiques et à leur suivi dans le respect des règles du RGPD
- b) utiliser au sein de l'entreprise un même outil pour analyser la demande du client et faire la prise de commande. Cet outil est utilisé pour déterminer les capacités requises par le salarié.
- c) proposer un produit ou un service qui correspond aux exigences du client. Cette proposition fait l'objet d'une information documentée (devis).

3.3.4 REVUE DES EXIGENCES RELATIVES AU PRODUIT ET SERVICE

L'entreprise doit s'assurer qu'elle est apte à répondre aux exigences relatives aux produits et services proposés aux clients économiques. Avant de s'engager à fournir des produits et services au client, l'entreprise doit mener une revue incluant :

- a) les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison,
- b) les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu,
- c) les exigences spécifiées par l'entreprise et notamment les engagements de service,
- d) les exigences légales et réglementaires applicables aux produits et services,
- e) les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées.

L'entreprise doit s'assurer que les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment définies ont été résolus.

Les exigences du client doivent être confirmées par l'entreprise avant d'être acceptées, lorsqu'elles ne sont pas fournies sous une forme documentée. L'entreprise s'assure de la bonne compréhension des informations par le client avant acceptation, elle apporte un soin particulier à la documentation support transmise aux clients afin de favoriser la clarté de la commande.

L'entreprise doit, le cas échéant, conserver des informations documentées :

- a) sur les résultats de la revue,
- b) sur toute nouvelle exigence relative aux produits et services.

3. SERVICES RENDUS

3.3.5 MODIFICATION DES EXIGENCES DU CLIENT ÉCONOMIQUE

L'entreprise doit s'assurer que les informations documentées correspondantes sont amendées et que le personnel concerné est informé des exigences modifiées, lorsque les exigences relatives aux produits et services sont modifiées.

3.3.6 PROPRIÉTÉ DU CLIENT ÉCONOMIQUE

L'entreprise doit respecter la propriété des clients lorsqu'elle se trouve sous son contrôle ou qu'il l'utilise.

L'entreprise doit respecter la réglementation relative à la protection des données personnelles de ses clients et autres parties intéressées pertinentes.

L'entreprise doit identifier, vérifier, protéger et sauvegarder la propriété que les clients ont fournie pour être utilisée ou incorporée dans les produits et services.

Lorsque la propriété d'un client ou d'un prestataire externe est perdue, endommagée ou encore jugée impropre à l'utilisation, l'entreprise doit le notifier au client et conserver des informations documentées sur ce qui s'est produit. En cas de perte relative à des données personnelles, l'entreprise doit respecter la procédure prévue par le Règlement général sur la protection des données (RGPD).

NOTE : La propriété d'un client peut comprendre un matériau, des composants, des outils et équipements, les locaux, la propriété intellectuelle et les données personnelles.

3.3.7 IDENTIFICATION ET TRAÇABILITÉ

L'entreprise doit utiliser des moyens appropriés pour identifier les éléments de sortie lorsqu'il est nécessaire de s'assurer de la conformité des produits et services.

L'entreprise doit identifier l'état des éléments de sortie par rapport aux exigences de surveillance et de mesure tout au long de la production et de la prestation de service.

L'entreprise doit maîtriser l'identification unique des éléments de sortie lorsque la traçabilité est une exigence, et doit conserver les informations documentées nécessaires à la traçabilité.

3.3.8 RÉALISATION DE LA PRODUCTION DE BIENS OU DE SERVICES

La production des biens ou la réalisation des services est planifiée. Elle met en oeuvre des conditions de maîtrise comprenant, le cas échéant :

- un suivi de réalisation et/ou de contrôles à une fréquence adaptée et avec les moyens permettant d'assurer la conformité du produit (voir 3.1)
- la disponibilité des informations documentées définissant les caractéristiques des produits, services ou activités à réaliser et les résultats à obtenir, en cohérence avec les exigences
- la mise en oeuvre d'une infrastructure et d'un environnement appropriés pour la mise en oeuvre des processus,
- la désignation des personnes compétentes, incluant toute qualification requise,
- la validation, et les validations périodiques, de l'aptitude des processus de production et de prestation de service à obtenir les résultats prévus, lorsque les éléments de sortie ne peuvent pas être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée à postériori,
- la mise en oeuvre d'actions visant à prévenir l'erreur humaine,
- la mise en oeuvre d'activités de libération, de livraison et de prestations de service après livraison.

Une procédure particulière est mise en oeuvre pour toute nouvelle mise au travail (nouvelle production de bien ou de service, nouveau client et/ou nouveau salarié).

L'entreprise anticipe les besoins en main d'oeuvre et en services des différents clients économiques pour permettre une préparation des salariés, une mobilisation des heures en lien avec la convention d'objectifs et de moyens pris et une meilleure réponse aux besoins du client économique.

L'entreprise assure un produit ou un service conforme aux exigences du client économique et prenant en compte les besoins des salariés en parcours socioprofessionnel.

En fin de mission ou en fin de réalisation, l'entreprise conduit avec le client économique une vérification de la conformité du service ou du produit par rapport aux critères d'acceptation.

Cette vérification doit faire l'objet d'une information documentée et indiquer la ou les personnes ayant validé la conformité.

3. SERVICES RENDUS

3.3.9 PRÉSERVATION

L'entreprise doit préserver les éléments de sortie au cours de la production et de la prestation de service, dans une mesure suffisante pour assurer la conformité aux exigences.

NOTE La préservation peut inclure l'identification, la manutention, la maîtrise de la contamination, le conditionnement, le stockage, la transmission ou le transport et la protection.

3.3.10 SERVICE APRÈS-VENTE

L'entreprise assure un suivi qualité et un service après-vente en prenant en considération, outre les exigences légales et réglementaires :

- les conséquences indésirables potentielles associées à ses produits et services,
- la nature, l'utilisation et la durée de vie prévue de ses produits et services,
- les exigences des clients,
- les retours d'information des clients.

Dans le cadre de son suivi qualité et service après-vente, l'entreprise exerce son devoir de vigilance vis à vis du respect des droits fondamentaux des personnes

NOTE : Les activités après livraison peuvent comprendre les actions au titre des dispositions de la garantie, les obligations contractuelles telles que les services de maintenance, et les services complémentaires tels que le recyclage ou l'élimination finale.

3.4 MAÎTRISE DES PROCESSUS, PRODUITS ET SERVICES FOURNIS PAR DES PRESTATAIRES EXTERNES

3.4.1 GÉNÉRALITÉS

L'entreprise doit s'assurer que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes sont conformes aux exigences et respecte ses engagements RSE.

L'entreprise se questionne sur :

- qu'est-ce que j'achète ? (impact sociaux et environnementaux des produits et services achetés, durabilité des produits et services achetés)
- à qui j'achète ? (contribution RSE des fournisseurs sélectionnés)
- comment j'achète ? (éthique des pratiques d'achats et mode d'intervention auprès des fournisseurs)

L'entreprise doit déterminer la maîtrise devant être appliquée aux processus, produits et services fournis par des prestataires externes lorsque :

- les produits et services fournis par des prestataires externes sont destinés à être intégrés dans les propres produits et services de l'entreprise,
- les produits et services sont fournis directement au(x) client(s) par des prestataires externes pour le compte de l'entreprise,
- un processus ou une partie d'un processus est réalisé par un prestataire externe à la suite d'une décision de l'entreprise.

L'entreprise doit déterminer et appliquer des critères pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes, fondés sur leur aptitude à réaliser des processus ou fournir des produits et services conformes aux exigences. Dans une logique d'achats responsables, ces critères doivent intégrer des principes de la RSE. L'entreprise doit conserver les informations documentées concernant ces activités et toutes les actions nécessaires résultant des évaluations.

L'entreprise doit garantir les conditions d'une concurrence loyale. Pour cela, elle définit et met en oeuvre des règles pour :

- assurer d'un appel à la concurrence éthique (par rapport à ses fournisseurs)
- permettre une concurrence loyale (par rapport à ses concurrents)
- exercer ses actions de lobbying en toute transparence et de manière éthique (par rapport à sa sphère d'influence)

3. SERVICES RENDUS

3.4.2 TYPE ET ÉTENDUE DE LA MAÎTRISE

L'entreprise doit s'assurer que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes ne compromettent pas l'aptitude de l'entreprise à fournir en permanence à ses clients des produits et services conformes et ne sont pas incompatibles avec le projet d'entreprise.

L'entreprise doit:

- a) s'assurer que les processus fournis par des prestataires externes demeurent sous le contrôle de son système de management de la qualité,
- b) définir la maîtrise qu'il entend exercer sur un prestataire externe et celle qu'il entend exercer sur l'élément de sortie concerné,
- c) prendre en compte :
 - l'impact potentiel des processus, produits et services fournis par des prestataires externes sur l'aptitude de l'entreprise à satisfaire en permanence aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables,
 - l'efficacité de la maîtrise exercée par le prestataire externe,
- d) déterminer la vérification ou les autres activités nécessaires pour s'assurer que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes satisfont aux exigences.
- e) S'assurer que ses fournisseurs et sous-traitants respectent bien les droits fondamentaux des personnes sous son contrôle
- f) Inciter les acteurs de la chaîne de valeur à appliquer les lignes directrices de la RSE

3.4.3 INFORMATIONS À L'ATTENTION DES PRESTATAIRES EXTERNES

L'entreprise doit s'assurer de l'adéquation des exigences avant de les communiquer au prestataire externe. L'entreprise doit communiquer aux prestataires externes les exigences concernant :

- a) les processus, produits et services devant être fournis,
- b) l'approbation:
 - des produits et services,
 - des méthodes, des processus et des équipements,
 - de la libération des produits et services,
- c) les compétences, y compris toute qualification requise des personnes
- d) les interactions des prestataires externes avec l'entreprise,
- e) la maîtrise et la surveillance des performances des prestataires externes devant être appliquées par l'entreprise,
- f) les activités de vérification ou de validation que l'entreprise, ou son client, a l'intention de réaliser dans les locaux des prestataires externes.

3.4.4 RELATION AVEC LES PRESTATAIRES EXTERNES

L'entreprise cherche à instaurer une relation durable avec des prestataires externes. Cette relation durable passe par le respect des engagements pris à leur égard mais également par la construction de partenariats d'affaires. Pour cela, l'entreprise :

- a) respecte les délais de paiement de ses prestataires externes**
- b) prévient les risques de dépendance de ses prestataires externes**
- c) cherche à garantir un partenariat commercial de longue durée avec ses prestataires externes**

3. SERVICES RENDUS

3.5 MAÎTRISE DES ÉLÉMENTS DE SORTIE NON CONFORMES

3.5.1 Traitement des éléments de sortie non conformes

L'entreprise doit assurer que les éléments de sortie qui ne sont pas conformes aux exigences applicables sont identifiés et maîtrisés de manière à empêcher leur utilisation ou fourniture non intentionnelle.

Selon la nature de la non-conformité et son effet sur la conformité des produits et services, l'entreprise doit mener les actions appropriées. Ceci doit également s'appliquer aux produits et services non conformes détectés après livraison des produits ou durant ou après la prestation de services.

L'entreprise doit traiter les éléments de sortie non conformes de l'une ou plusieurs des manières suivantes :

- a) correction,
- b) isolement, confinement, retour ou suspension de la fourniture des produits et services,
- c) information du client,
- d) obtention d'une autorisation d'acceptation par dérogation.

La conformité aux exigences doit être vérifiée lorsque des éléments de sortie non conformes sont corrigés.

3.5.2 L'ENTREPRISE DOIT CONSERVER LES INFORMATIONS DOCUMENTÉES

- a) décrivant la non-conformité,
- b) décrivant les actions menées,
- c) décrivant toutes les dérogations obtenues,
- d) identifiant l'autorité ayant décidé des actions en rapport avec la non-conformité.

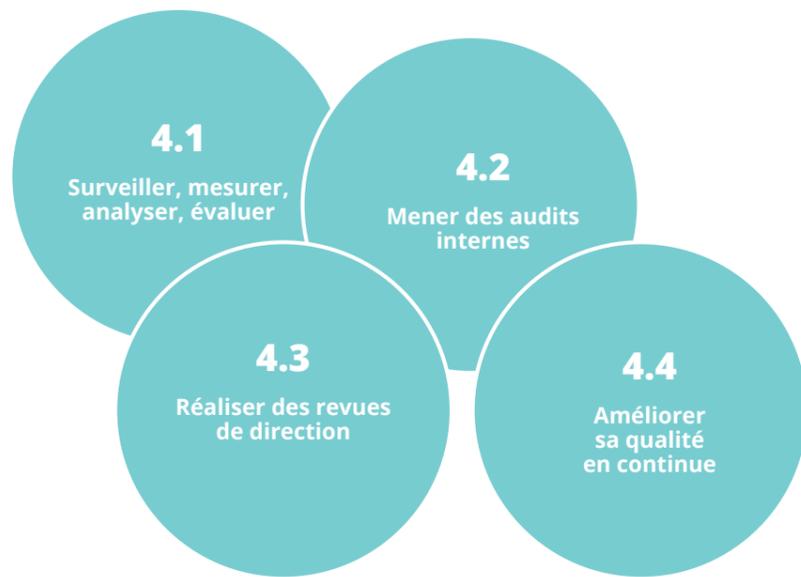


4

EVALUATION DES PERFORMANCES ET AMELIORATION CONTINUE



4. EVALUATION DES PERFORMANCES ET AMELIORATION CONTINUE



4.1 SURVEILLANCE, MESURE, ANALYSE ET ÉVALUATION

4.1.1 SURVEILLANCE ET MESURE

L'entreprise doit déterminer :

- ce qu'il est nécessaire de surveiller et mesurer,
- les méthodes de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation nécessaires pour assurer la validité des résultats, en prenant en compte la participation des parties intéressées pertinentes internes et externes
- quand la surveillance et la mesure doivent être effectuées,
- quand les résultats de la surveillance et de la mesure doivent être analysés et évalués.

L'entreprise doit évaluer la performance ainsi que l'efficacité du système de management de la qualité, **dans le cadre de sa stratégie RSE, l'entreprise mesure ses résultats économiques, sociaux et environnementaux.**

Il doit conserver des informations documentées pertinentes comme preuves des résultats.

Notamment, l'entreprise produit un rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes tous les ans et met en oeuvre les mesures correctives des écarts identifiés

4.1.2 SATISFACTION DES PARTIES INTÉRESSÉES PERTINENTES

L'entreprise doit surveiller la perception de ses parties intéressées pertinentes sur le niveau de satisfaction de leurs besoins et attentes. L'entreprise doit déterminer les méthodes permettant d'obtenir, de surveiller et de revoir ces informations.

NOTE: Les exemples de surveillance de la perception des parties intéressées pertinentes peuvent comprendre des enquêtes menées auprès des clients, des retours d'information sur les produits livrés et services fournis, des réunions avec les clients, une analyse de la part de marché, des compliments, des réclamations au titre de la garantie et des rapports émanant de distributeurs.

4. EVALUATION DES PERFORMANCES ET AMELIORATION CONTINUE

4.1.3 ANALYSE ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

L'entreprise doit analyser et évaluer les données et informations appropriées issues de la surveillance et de la mesure.

Les résultats de l'analyse doivent être utilisés pour évaluer :

- la conformité des produits et services,
- le niveau de satisfaction des parties intéressées pertinentes,
- la performance et l'efficacité du système de management de la qualité en prenant en compte notamment la réalisation des axes du projet d'entreprise
- l'efficacité avec laquelle la planification a été mise en oeuvre,
- l'efficacité des actions mises en oeuvre face aux risques et opportunités,
- les performances des prestataires externes,
- la nécessité d'amélioration du système de management de la qualité.

NOTE : Les méthodes d'analyse des données peuvent inclure des techniques statistiques.

4.1.4 EVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIALE TERRITORIALE

L'entreprise évalue son utilité sociale territoriale en associant ses parties intéressées pertinentes internes et externes. Pour cela elle prend en compte :

- les apports multidimensionnels (économiques, sociaux, sociétaux, environnementaux...) de ses actions, positifs pour le territoire,
- le niveau de performance atteint dans la satisfaction des besoins en emploi identifiés lors du diagnostic territorial (voir 1.2.1),
- le niveau de prise en compte des enjeux internes et externes identifiés (voir 1.2.1),
- le niveau de satisfaction des exigences des parties intéressées pertinentes (1.2.2),
- l'adéquation de ses dispositifs de gouvernance notamment en ce qui concerne la redevabilité, la transparence, un comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties intéressées pertinentes et le respect du principe de légalité, et le respect des droits de l'Homme.

Les résultats de l'analyse de l'Utilité Sociale Territoriale sont établis sous forme d'information(s) documentée(s). Les informations pertinentes sont communiquées auprès des parties intéressées pertinentes internes et externes.

NOTE : Les indicateurs EUST peuvent être affectés aux différents processus concernés afin de faciliter leur suivi

4.2 AUDIT INTERNE

4.2.1 GÉNÉRALITÉS

L'entreprise doit réaliser des audits internes à des intervalles planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le système de management de la qualité :

- est conforme aux
 - propres exigences de l'entreprise concernant son système de management de la qualité,
 - exigences du présent référentiel,
- est mis en oeuvre de manière efficace et tenu à jour.

4. EVALUATION DES PERFORMANCES ET AMELIORATION CONTINUE

4.2.2 RÉALISATION DES AUDITS

L'entreprise doit :

- planifier, établir, mettre en oeuvre et maintenir un ou des programmes d'audit, couvrant notamment la fréquence, les méthodes, les responsabilités, les exigences de planification et le compte rendu. Le ou les programmes d'audit doivent tenir compte de l'importance des processus concernés, des modifications ayant une incidence sur l'entreprise et des résultats des audits précédents,
- définir les critères d'audit et le périmètre de chaque audit,
- sélectionner des auditeurs et réaliser des audits pour assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit,
- veiller à ce que les résultats des audits soient rapportés à la direction concernée,
- entreprendre sans délai indu la correction et les actions correctives appropriées,
- conserver des informations documentées comme preuves de la mise en oeuvre du programme d'audit et des résultats d'audit.

NOTE 1 : Voir l'ISO 19011 pour les lignes directrices.

4.3 REVUE DE DIRECTION

4.3.1 GÉNÉRALITÉS

À des intervalles planifiés, la gouvernance doit procéder à la revue du système de management de la qualité mis en place par l'entreprise, afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, adapté, efficace et en accord avec le projet de l'entreprise.

L'entreprise implique ses parties intéressées pertinentes dans cette étape de revue.

NOTE : la revue de direction est de la responsabilité de la gouvernance, elle peut se réaliser au cours des instances statutaire telles que les Conseils d'Administration et les bureaux

4.3.2 ELÉMENTS D'ENTRÉE DE LA REVUE DE DIRECTION

La revue de direction doit être planifiée et réalisée en prenant en compte :

- l'état d'avancement des actions décidées à l'issue des revues de direction précédentes,
- les modifications des enjeux externes et internes pertinents pour le système de management de la qualité,
- les informations sur la performance et l'efficacité du système de management de la qualité (voir 4.1.3 et 4.1.4), y compris les tendances concernant :
 - la satisfaction des clients et les retours d'information des parties intéressées pertinentes,
 - le degré de réalisation des objectifs qualité (notamment les résultats économiques, sociaux et environnementaux et indicateurs EUST)
 - la performance des processus et la conformité des produits et services,
 - les non-conformités et les actions correctives,
 - les résultats de la surveillance et de la mesure,
 - les résultats d'audit,
 - les performances des prestataires externes
- l'adéquation des ressources,
- l'efficacité des actions mises en oeuvre face aux risques et opportunités (voir 1.5.1),
- La veille réglementaire, technologique et concurrentielle
- les opportunités d'amélioration.

4.3.3 ELÉMENTS DE SORTIE DE LA REVUE DE DIRECTION

Les éléments de sortie de la revue de direction doivent inclure les décisions et actions relatives aux :

- opportunités d'amélioration,
- besoins de changements à apporter au système de management de la qualité,
- besoins en ressources.

L'entreprise doit conserver des informations documentées comme preuves des éléments de sortie des revues de direction.

4. EVALUATION DES PERFORMANCES ET AMELIORATION CONTINUE

4.4 AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

4.4.1 GÉNÉRALITÉS

L'entreprise doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences des parties intéressées pertinentes internes et externes et répondre aux attentes des territoires.

Cela doit inclure:

- l'amélioration des produits et services afin de satisfaire aux exigences et de prendre en compte les besoins et attentes futurs,
- les propositions d'amélioration issues de l'analyse des résultats et des échecs rencontrés dans les parcours, dans les situations de travail, dans les relations avec les clients économiques,
- l'association sous des formes adaptées les parties intéressées pertinentes à l'amélioration continue du système Qualité, notamment les salariés en parcours,
- la mise en place de modalités de prévention et de gestion des conflits, ruptures, refus ou problèmes liés à la gestion de l'ensemble des personnels,
- la correction, la prévention ou la réduction des effets indésirables,
- l'amélioration de la performance et de l'efficacité du système de management de la qualité.

NOTE : Les exemples d'amélioration peuvent inclure une correction, une action corrective, une amélioration continue, un changement par rupture, une innovation et une réorganisation.

4.4.2 NON-CONFORMITÉ ET ACTION CORRECTIVE

4.4.2.1 Traitement des non-conformités et réalisation des actions correctives

Lorsqu'une non-conformité se produit, y compris celle liée à une réclamation et celle liée à l'atteinte des droits fondamentaux des personnes l'entreprise doit :

- réagir à la non-conformité, et le cas échéant :
 - agir pour la maîtriser et la corriger,
 - prendre en charge les conséquences,
- évaluer s'il est nécessaire de mener une action pour éliminer la ou les causes de la non-conformité, afin qu'elle ne se reproduise pas ou n'apparaisse pas ailleurs, en :
 - effectuant la revue et analysant la non-conformité,
 - recherchant et analysant les causes de la non-conformité,
 - recherchant si des non-conformités similaires existent ou pourraient éventuellement se produire,
- mettre en oeuvre toutes les actions requises,
- examiner l'efficacité de toute action corrective mise en oeuvre,
- mettre à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification (voir 1.5.1), si nécessaire,
- modifier, si nécessaire, le système de management de la qualité.

Les actions correctives doivent être appropriées aux conséquences des non-conformités rencontrées.

4.4.2.2 Informations documentées

L'entreprise doit conserver des informations documentées comme preuves :

- de la nature des non-conformités et de toute action menée ultérieurement,
- des résultats de toute action corrective.

4.4.3 AMÉLIORATION CONTINUE

L'entreprise doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de management de la qualité.

L'entreprise doit prendre en compte les résultats de l'analyse et de l'évaluation ainsi que les éléments de sortie de la revue de direction pour déterminer s'il existe des besoins ou des opportunités à considérer dans le cadre de l'amélioration continue.

TERMINOLOGIE DU REFERENTIEL

PRODUIT OU SERVICE

Dans le référentiel, ces termes s'appliquent uniquement aux produits et services destinés à des clients.

INFORMATION DOCUMENTÉE

Ce terme regroupe ce qui était désigné par « document » et « enregistrement » dans l'ISO 9001-2008. Il s'agit donc à la fois de l'information qui nécessite d'être contrôlée et tenue à jour par l'entreprise et le format sur lequel elle est contenue.

Les informations documentées peuvent se présenter dans tout format et sur tout support et provenir de toute source.

ENTREPRISE

En cohérence avec le Cadre de Référence, le terme « Entreprise » a été préféré dans les propositions au terme « Organisme » dont il est fait usage dans la norme ISO 9001-2015.

EUST (EVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIALE TERRITORIALE)

L'utilité sociale territoriale d'une entreprise peut se définir comme l'ensemble de ses effets (souhaités ou induits), reconnus et valorisés, par les parties intéressées de l'entreprise (à la fois internes et externes), comme positifs pour un territoire.

INTEGRATION DES POINTS DE LA NORME ISO 26000 DANS LE REFERENTIEL

Du fait de l'étendue de la norme ISO 26000, référentiel le plus reconnu en termes de RSE, il n'était pas possible d'en intégrer toutes les préconisations. Un choix a été fait des points qui nous sont apparus comme les plus pertinents à prendre en compte pour les entreprises adhérentes. Ceci a conduit, par exemple, à ajouter les points portant sur la protection de l'environnement, la santé sécurité au travail ou encore, la loyauté des pratiques.

Les préconisations ont été intégrées dans les articles du référentiel où leur apport est le plus perceptible.

TERMINOLOGIE DE L'ISO 26000

Voici les définitions des termes relatifs à l'ISO 26000 utilisés dans le texte :

- **Partie prenante** : individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation
- **Redevabilité** : État consistant, pour une organisation, à être en mesure de répondre de ses décisions et activités à ses organes directeurs, ses autorités constituées et, plus largement, à ses parties intéressées pertinentes.
- **Principe de légalité** : Le principe de légalité se réfère à la primauté du droit et, en particulier, à l'idée d'une part, qu'aucun individu ou organisation n'est au-dessus des lois, et d'autre part, que les pouvoirs publics y sont également soumis.

Le principe de légalité est en opposition avec l'exercice arbitraire du pouvoir. Il sous-entend généralement que les lois et la réglementation sont écrites, diffusées publiquement et appliquées de manière équitable conformément à des procédures établies.

Dans le contexte de la responsabilité sociétale, le respect du principe de légalité implique qu'une organisation se conforme à toutes les législations et réglementations en vigueur. Cela signifie qu'il convient que l'organisation prenne des mesures pour prendre connaissance des lois et réglementations en vigueur, pour informer ceux qui font partie de l'organisation qu'ils sont tenus d'observer et de mettre en oeuvre les mesures en question.

INTEGRATION DES POINTS DE LA NORME ISO 26000 DANS LE REFERENTIEL

Du fait de l'étendue de la norme ISO 26000, référentiel le plus reconnu en termes de RSE, il n'était pas possible d'en intégrer toutes les préconisations. Un choix a été fait des points qui nous sont apparus comme les plus pertinents à prendre en compte pour les entreprises adhérentes. Ceci a conduit, par exemple, à ajouter les points portant sur la protection de l'environnement, la santé sécurité au travail ou encore, la loyauté des pratiques.

Les préconisations ont été intégrées dans les articles du référentiel où leur apport est le plus perceptible.

TERMINOLOGIE DE L'ISO 26000

Voici les définitions des termes relatifs à l'ISO 26000 utilisés dans le texte :

- **Partie prenante** : individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation
- **Redevabilité** : État consistant, pour une organisation, à être en mesure de répondre de ses décisions et activités à ses organes directeurs, ses autorités constituées et, plus largement, à ses parties intéressées pertinentes.
- **Principe de légalité** : Le principe de légalité se réfère à la primauté du droit et, en particulier, à l'idée d'une part, qu'aucun individu ou organisation n'est au-dessus des lois, et d'autre part, que les pouvoirs publics y sont également soumis.

Le principe de légalité est en opposition avec l'exercice arbitraire du pouvoir. Il sous-entend généralement que les lois et la réglementation sont écrites, diffusées publiquement et appliquées de manière équitable conformément à des procédures établies.

Dans le contexte de la responsabilité sociétale, le respect du principe de légalité implique qu'une organisation se conforme à toutes les législations et réglementations en vigueur. Cela signifie qu'il convient que l'organisation prenne des mesures pour prendre connaissance des lois et réglementations en vigueur, pour informer ceux qui font partie de l'organisation qu'ils sont tenus d'observer et de mettre en oeuvre les mesures en question.



Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel régional « Emploi et Inclusion » 2014-2020

157 rue des blains - 92 220 BAGNEUX
Tél. 01 49 23 70 50 - contact@coorace.org
www.coorace.org