

Discours de Stéphane Manco, directeur de Démarche et vice-président d'Insertion Suisse

Prononcé à l'occasion des 20 ans d'IN-Qualis le 03 septembre 2026 à Lausanne

20 ans de la norme IN-Qualis

Mesdames, Messieurs les représentants des autorités,
Chères et chers partenaires,
Chères et chers collègues de l'insertion,

Introduction – accroche

Quand on parle de qualité, il faut bien reconnaître une chose : ce n'est pas spontanément le sujet qui fait battre les cœurs dans une salle de réception.
On imagine souvent des classeurs, des procédures, des tableaux Excel... et parfois, pour les moins organisés, quelques nuits blanches avant un audit.

Et pourtant.

Derrière un modèle qualité, il y a en réalité quelque chose de profondément humain : une volonté collective de mieux faire. Mieux accompagner. Mieux collaborer. Mieux répondre aux besoins des personnes que nous soutenons chaque jour.

Et si nous sommes réunis aujourd'hui pour célébrer les 20 ans d'IN-Qualis, ce n'est pas pour fêter une norme administrative.
C'est pour célébrer vingt années d'engagement d'un secteur professionnel qui a choisi de ne jamais considérer la qualité comme une contrainte, mais comme une responsabilité.

La genèse du modèle

Tout a commencé déjà par un projet pluriannuel intitulé « Promotion de la qualité dans le domaine de l'insertion professionnelle ».

À cette époque, les organisations financées par des fonds publics faisaient face à une exigence croissante de démontrer la qualité de leurs prestations et la bonne utilisation des ressources qui leur étaient confiées.

Le secteur aurait pu attendre qu'un modèle lui soit imposé.

Il a choisi une autre voie : prendre lui-même l'initiative et définir les exigences de qualité correspondant à ses métiers, à ses valeurs et à la réalité du terrain.

Dès sa création en 1997, l'Association AOMAS Suisse — devenue aujourd'hui Insertion Suisse — avait une ambition claire : contribuer au développement des mesures du marché du travail par la qualité, tout en restant profondément connectée à la réalité du terrain.

Et cet élément est important.

Car le modèle qui allait naître n'a pas été imaginé dans un bureau éloigné des pratiques professionnelles.

Il a été construit « de la base vers le haut », par les acteurs eux-mêmes.

En 1999, un groupe de travail réunissant 25 organismes d'insertion de toute la Suisse est constitué avec une mission ambitieuse : élaborer un référentiel qualité spécifiquement adapté aux mesures du marché du travail.

La question centrale qu'il se posait était finalement simple, mais fondamentale :

Ce que nous faisons, la manière dont nous le faisons, avec les moyens dont nous disposons, permet-il réellement de répondre aux besoins et aux attentes des personnes que nous accompagnons ?

Autrement dit : comment garantir une qualité utile, concrète et vivante ?

Mais une autre question guidait également les travaux : comment construire un modèle suffisamment exigeant pour être reconnu au niveau national, tout en restant suffisamment proche du terrain pour être utile aux professionnels ?

La naissance de la norme AOMAS

Avec l'appui d'un consultant externe, ce référentiel a ensuite été transformé en une véritable norme qualité : la norme AOMAS 2005.

Très rapidement, le potentiel du modèle a été reconnu.

Le SECO a décidé de soutenir cette démarche, considérant qu'elle contribuait à professionnaliser les organisations et à renforcer la qualité des prestations offertes dans le domaine des mesures du marché du travail.

Ce soutien a d'ailleurs été présent dès les premières étapes du projet et a constitué un signal fort de confiance envers une initiative portée par les professionnels eux-mêmes.

Une étape décisive a alors été franchie : l'accréditation auprès du Service d'accréditation suisse. J'ai même reçu la lettre Q en chocolat pour l'occasion, je me suis régalé, avec le chocolat, le référentiel un peu moins.

Pour y parvenir, une phase pilote de deux ans a été menée entre 2005 et 2006 afin d'expérimenter concrètement le modèle auprès d'organismes de terrain.

Dès le début également, l'objectif était clair : obtenir une véritable accréditation du Service d'accréditation suisse afin que cette norme bénéficie d'une reconnaissance officielle et indépendante.

Cette étape a permis à la norme d'obtenir une reconnaissance officielle comparable à celle des normes ISO.

Pour notre Association, ce fut une réussite majeure.

Mais surtout, cela a permis de mettre à disposition du secteur un véritable système de référence, pensé par et pour les professionnels de l'insertion, afin de soutenir l'amélioration continue des prestations offertes aux personnes en recherche d'emploi ou confrontées à des situations de transition professionnelle.

Une norme qui évolue avec le terrain

Ensuite est venu un autre défi : faire vivre le modèle.

Et les faits montrent que cette volonté n'est pas restée théorique.

Car une norme qualité qui n'évolue pas finit rapidement par perdre sa pertinence.

Dès le départ, le règlement de la norme prévoyait donc des révisions régulières — mineures ou majeures — afin d'adapter le référentiel aux évolutions du terrain, aux attentes des mandants et aux réalités professionnelles.

Une première révision est intervenue en 2010. Elle a permis de consolider le référentiel à partir des premières expériences de certification, d'actualiser certaines exigences, d'harmoniser les pratiques d'audit et de publier une version italienne de la norme.

Et c'est probablement l'une des grandes forces d'IN-Qualis aujourd'hui : avoir su évoluer sans jamais perdre son identité.

Au fil des années, les organismes certifiés ont eux-mêmes vu leurs missions se transformer. Le champ de l'insertion s'est élargi : aux mesures liées au chômage se sont ajoutées l'aide sociale, l'assurance-invalidité, la migration, l'intégration et d'autres dispositifs d'accompagnement.

Cette ouverture a permis de mieux répondre à une réalité devenue incontournable : les organismes d'insertion collaborent aujourd'hui simultanément avec plusieurs mandants issus de différents systèmes d'assurance et de politique sociale.

Il devenait donc essentiel que le modèle qualité reflète cette évolution du secteur.

C'est dans cette dynamique qu'une importante révision majeure a été réalisée, conduisant au changement de nom de la norme AOMAS vers IN-Qualis en 2018.

Ce changement de nom n'était pas un simple exercice de communication. Il traduisait une transformation plus profonde : celle d'un modèle devenu représentatif de la diversité des parcours d'insertion et des réalités professionnelles de ses utilisateurs.

Cette révision a marqué une véritable évolution de philosophie.

La norme est progressivement passée d'une logique centrée principalement sur le management de la qualité à une norme davantage orientée vers la qualité de l'accompagnement et des parcours d'insertion des participantes et des participants.

Le référentiel est devenu modulaire afin de pouvoir s'adapter à des organisations très différentes par leur taille, leurs prestations et leurs mandats.

Cette modularité a également permis d'éviter les doublons avec d'autres référentiels comme ISO 9001 ou eduQa et de faciliter les audits combinés.

Plus récemment encore, une nouvelle révision est entrée en vigueur en 2024.

Sans bouleverser l'architecture du modèle, elle a permis d'actualiser la terminologie, d'intégrer les évolutions légales comme la nouvelle législation sur la protection des données, de préciser certaines exigences et d'accompagner le renouvellement de l'identité visuelle d'IN-Qualis.

Aujourd'hui : un modèle reconnu et porteur de sens

Aujourd'hui, notre faïtière peut être fière de porter un modèle qualité qui, depuis vingt ans, a su évoluer avec son temps.

Quelques chiffres permettent de mesurer le chemin parcouru :

- 110 organisations sont aujourd'hui certifiées IN-Qualis.
- Environ 40 certifications ou recertifications sont réalisées chaque année.
- Trois organismes de certification sont aujourd'hui accrédités pour délivrer cette certification.

Je profite ici de remercier toutes celles et ceux qui ont contribué à l'entretien et au développement de ce notre modèle, et en premier lieu Charlotte Miani, responsable de la norme IN-Qualis au sein du secrétariat général d'Insertion Suisse, tous les organismes certifiés qui croient à ce modèle et le font vivre, le SECO qui recommande et soutient la norme, ainsi que les autorités cantonales qui l'ont intégrées dans leurs exigences, ainsi que les organismes de certifications SQS, ProCert et SSC.

Une norme ne se construit pas seule. Elle est le fruit d'un engagement collectif, souvent discret, porté depuis vingt ans par des dizaines de professionnels qui ont consacré du temps, partagé leur expérience et accepté de remettre régulièrement leurs pratiques en question pour faire progresser l'ensemble du secteur.

IN-Qualis a permis d'accompagner la professionnalisation de nombreuses organisations.
Il a contribué à structurer des pratiques, à renforcer la crédibilité du secteur et à soutenir une culture de l'amélioration continue.

Il est progressivement devenu un langage commun entre les organisations, les mandants et les organismes de certification.

Il renforce la confiance, facilite les collaborations et permet de comparer les pratiques sans uniformiser les approches.

Mais surtout, il rappelle une conviction essentielle : derrière chaque procédure, chaque indicateur, chaque exigence qualité, il y a toujours des personnes.

Des personnes qui traversent une période de fragilité.

Des personnes qui cherchent une place.

Des personnes qui espèrent retrouver une perspective professionnelle, sociale ou personnelle.

La qualité, dans notre domaine, n'est jamais une fin en soi.

Elle est un moyen de mieux servir l'humain.

Conclusion – tournée vers l'avenir

Et c'est précisément pour cette raison que je reste profondément convaincu qu'il est essentiel de continuer à investir dans un modèle comme IN-Qualis.

D'abord parce qu'il nous appartient collectivement.

Cela signifie que ses exigences resteront toujours connectées aux réalités du terrain et aux besoins concrets de ses utilisateurs.

Ensuite parce qu'un modèle qualité fort contribue aussi à donner une voix forte à notre secteur.

Il soutient la crédibilité de notre faïtière auprès du monde politique, économique et institutionnel.

Il participe à défendre les intérêts de nos membres, à valoriser leur expertise et à promouvoir une image positive de l'insertion.

Parce qu'une profession qui est capable de définir elle-même ses exigences de qualité est aussi une profession qui affirme sa maturité, sa crédibilité et sa capacité à prendre son avenir en main.

Mais au fond, il y a peut-être quelque chose d'encore plus important.

Dans une société où tout va toujours plus vite, où les parcours deviennent plus fragiles et les transitions plus nombreuses, la qualité est aussi une manière de dire :

Nous refusons l'à-peu-près lorsqu'il s'agit de l'accompagnement humain.

Et je crois que c'est cela, le véritable message de ces 20 ans.

Depuis vingt ans, IN-Qualis nous rappelle qu'exiger de la qualité, ce n'est pas compliquer notre travail.

C'est donner davantage de sens à ce que nous faisons.

Et c'est sans doute un des investissements fondamentaux que notre secteur puisse continuer de faire pour l'avenir.

Merci de votre attention.