

Mesdames, Messieurs,

Merci à Insertion Suisse pour cette invitation. Je suis très heureux d'être avec vous aujourd'hui, à l'occasion de cet anniversaire d'IN-Qualis.

Vingt ans, cela se fête : d'AOMAS :2010 à IN-Qualis, le nom a changé, la norme s'est enrichie, elle s'est ouverte à de nouveaux champs — l'assurance-invalidité, la migration, l'aide sociale, au-delà des seules mesures du marché du travail de l'assurance-chômage.

Mais si je devais résumer ces vingt ans en une phrase, je dirais que l'intention de départ, elle, n'a pas bougé : donner à ce secteur les moyens de démontrer, de manière structurée et crédible, qu'il fait un travail sérieux.

On m'a demandé de répondre aujourd'hui à la question suivante: pourquoi, dans le canton de Vaud, la DGEM demande-t-elle cette certification aux organismes avec lesquels elle travaille ?

Je vais essayer d'y répondre, non pas en spécialiste des normes — il y en a sur ce point de bien meilleurs que moi dans cette salle — mais avec ma casquette de mandant public.

Le point de départ – la responsabilité

Pour moi, le point de départ est assez simple. Quand nous envoyons une personne dans une mesure du marché du travail, nous n'achetons pas seulement quelques heures de formation, de coaching ou d'accompagnement.

Nous confions à un organisme une partie du parcours professionnel d'une personne.

Et nous lui confions aussi des moyens publics.

Derrière chaque mandat, nous avons donc une double responsabilité. D'abord vis-à-vis de la personne : nous devons pouvoir nous assurer qu'elle bénéficie d'une prestation professionnelle, cohérente, utile et adaptée à sa situation.

Ensuite vis-à-vis de la collectivité : nous devons pouvoir expliquer que l'argent engagé est utilisé sérieusement et qu'il sert bien les objectifs pour lesquels il a été prévu.

Et l'échelle, dans le canton de Vaud, n'est pas anecdotique : nous travaillons chaque année avec près de 70 organismes, pour plus de 120 mesures différentes, et ce sont près de 27'000 personnes qui, en 2025, ont bénéficié d'au moins l'une d'entre elles.

L'apport d'une norme, c'est un socle de confiance :

Nous avons dans notre catalogue des formations, du coaching, des programmes d'emploi temporaire, de l'accompagnement individuel, des prestations très spécialisées.

Et évidemment, nous, le mandant, ne pouvons pas être présents tous les jours chez chacun de nos partenaires. Le prestataire connaît forcément mieux son organisation, ses collaborateurs, ses pratiques quotidiennes. Il y a donc toujours une part de confiance tant à l'interne de l'organisation, qu'entre le mandant et son prestataire.

La question là-dedans est : sur quoi cette confiance repose-t-elle ?

C'est là qu'IN-Qualis a, pour nous, une vraie utilité. La certification nous dit qu'un organisme s'est doté d'un cadre structuré.

Que les responsabilités sont définies.

Que les processus sont réfléchis.

Que les prestations sont suivies.

Que l'on regarde les objectifs,

que l'on identifie les écarts,

et surtout **que l'organisation a une logique d'amélioration continue.**

C'est un socle de confiance. Et je dis bien : un socle, pas une garantie absolue. Une certification ne veut pas dire que chaque prestation, chaque jour, sera parfaite. Mais elle nous dit si cette organisation est capable de produire de la qualité de manière régulière, structurée et durable — et c'est précisément cela qui nous intéresse.

Nos partenaires sont très divers — d'une petite structure locale à une grande fondation — et c'est très bien ainsi. Ce que nous cherchons avec IN-Qualis, ce n'est pas à uniformiser ces organismes. La norme fixe un socle d'exigences communes ; elle ne fixe pas un moule. Chacun garde son identité, son ancrage, sa capacité à innover dans sa manière d'accompagner les gens.

Ce qui compte, ce n'est pas le classeur qualité

Il y a un risque avec toutes les démarches qualité : celui de finir par croire que la qualité se mesure à l'épaisseur des procédures. Ce n'est pas du tout ce que nous recherchons. Je n'ai personnellement aucun intérêt à savoir si un prestataire possède un magnifique classeur qualité. Ce que je veux savoir, c'est si la qualité vit réellement dans l'organisation.

Est-ce que les collaborateurs savent ce qu'ils doivent produire ?

Est-ce que les besoins du participant sont réellement pris en compte ?

Est-ce que l'on regarde les résultats ?

Et quand quelque chose fonctionne moins bien, est-ce que l'organisation le voit — et qu'est-ce qu'elle en fait ?

Parce qu'un écart n'est pas en soi un problème. Dans notre domaine, il y en aura toujours : les publics changent, le marché du travail change, les besoins changent.

Le vrai problème, ce serait plutôt de ne pas voir l'écart — ou de le voir et de ne rien changer.

Et c'est pour cela que l'évolution récente de la norme, avec un accent plus fort sur l'efficacité, les objectifs et l'amélioration continue, me paraît intéressante : elle rejoint une évolution que nous vivons nous-mêmes comme mandant.

Pendant longtemps, nous avons surtout regardé une question : « Est-ce que la prestation a bien été délivrée ? » Aujourd'hui, nous devons de plus en plus nous poser une deuxième question : « Qu'est-ce qu'elle a réellement produit ? » Et ce n'est pas tout à fait la même chose.

Certification et contrôle : ce n'est pas la même chose

J'arrive à un point important. Il ne faudrait pas comprendre que, parce qu'un organisme est certifié, le canton peut lui faire totalement confiance et ne plus le contrôler. Ce serait faux. Et il ne faudrait pas comprendre l'inverse non plus : que nous demandions cette certification simplement pour resserrer notre contrôle, dans une logique de méfiance. Ce n'est pas notre intention.

La certification et notre pilotage du mandat sont deux choses différentes, qui se complètent. IN-Qualis nous donne des indications sur la manière dont l'organisation fonctionne et maîtrise sa qualité. Mais nous, comme mandant, devons encore poser d'autres questions : est-ce la bonne mesure, pour le bon public, au bon moment ? Les prestations commandées sont-elles réellement délivrées ? Les résultats sont-ils au rendez-vous ? La mesure reste-t-elle adaptée à l'évolution du marché du travail ? Et les moyens engagés restent-ils proportionnés à ce que nous obtenons ? Ces questions restent entièrement de notre responsabilité.

Si je devais résumer notre approche en une formule : la certification, plus notre pilotage du mandat, plus l'analyse des résultats — c'est l'ensemble qui construit la qualité. Aucun de ces éléments ne remplace les autres.

Une exigence que nous nous appliquons aussi à nous-mêmes

Il serait assez facile, pour une administration, de demander aux prestataires d'être certifiés, de démontrer leur qualité, de se soumettre à des audits — et de considérer que cette exigence ne nous concerne pas nous-mêmes. Je pense que ce serait difficilement défendable.

Dans le canton de Vaud, nous sommes aussi, directement, organisateurs de certaines mesures du marché du travail — c'est notamment le cas avec un organisateur de mesure intégré à la DGRH de l'Etat. Cet organisateur est lui-même certifié IN-Qualis. Pour moi, c'est important : la qualité n'est pas seulement une exigence que nous imposons aux autres, c'est aussi une discipline que nous nous appliquons à nous-mêmes. Et je crois que cela donne plus de cohérence, et plus de légitimité, à notre position de mandant.

Le langage commun

J'aimerais terminer par un aspect qui me paraît presque aussi important que le contrôle lui-même. La relation entre le canton et ses prestataires pourrait rester une relation très classique : le canton commande, le prestataire exécute, le canton contrôle. Cette dimension existe, et elle doit exister. Mais si nous voulons réellement améliorer la qualité de nos dispositifs, il faut aller au-delà de cette logique de contrôleur à contrôlé.

Il faut pouvoir se dire, ensemble :

Voilà ce que nous attendions.

Voilà ce que nous observons.

Voilà où se trouve l'écart.

Pourquoi cet écart ? Est-ce que le profil des participants a changé ? Faut-il adapter la prestation ? Et qu'est-ce qu'on peut en apprendre ?

Pour avoir ce genre de conversation, il faut un vocabulaire commun — les mêmes mots pour les objectifs, les résultats, les écarts, les mesures correctrices. Et c'est précisément ce qu'IN-Qualis nous donne. À partir de là, la norme devient autre chose qu'un outil de contrôle : elle devient un support de dialogue entre le mandant et le prestataire.

Conclusion

Alors si je devais répondre très simplement à la question « pourquoi le canton de Vaud demande-t-il IN-Qualis ? », je dirais ceci : parce que lorsque nous confions une personne, et des moyens publics, à une organisation, nous devons pouvoir avoir confiance dans sa capacité à produire une prestation professionnelle, maîtrisée et améliorée. IN-Qualis nous apporte une partie de cette confiance. Mais seulement une partie — parce que notre responsabilité de mandant, elle, reste entière.

Et c'est peut-être cela, finalement, que j'attends le plus d'une norme qualité : qu'elle nous permette non seulement de vérifier la qualité, mais surtout d'en parler ensemble, et de la faire progresser — pour les vingt prochaines années aussi.

Je vous remercie, et je me réjouis des échanges qui vont suivre.