

Norme AOMAS:2010

Schéma de l'amélioration continue de la Qualité AOMAS:2010 [selon le schéma ISO 9000:2005]

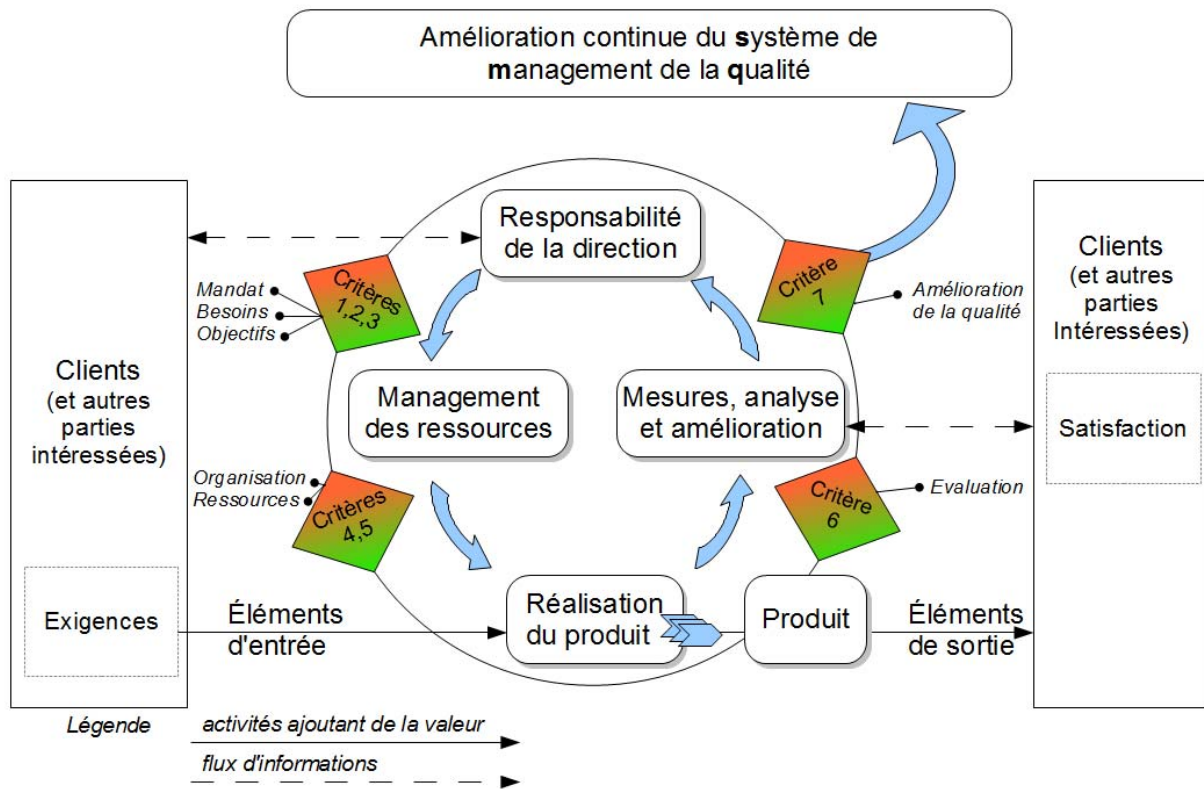


Table des matières

p.

Présentation générale

04

Champ d'application de la norme AOMAS

Informations de révision et de publication

Terminologie Qualité et Spécificités de la norme AOMAS

05

Terminologie générale : fondamentaux de la qualité: ISO 9000:2005

06

Clarifications terminologiques et Abréviations AOMAS

10

Structure de la norme AOMAS

11

Tableau des 3 niveaux / 7 critères AOMAS

12

Liste des exigences de la Norme AOMAS

13

A *Organisme*

A.1	Identité	Valeurs, principes	15
A.2	Besoin	Domaine d'activité	
A.3	Objectifs	Objectifs stratégiques et entrepreneuriaux	
A.4	Organisation	Organisation structurelle & procédurale [A.4.1/2]	16
A.5	Ressources	Ressources humaines, documentaires, coopérations externes [A.5.1/3] Ressources logistiques & financières [A.5.4/5]	17
A.6	Evaluation	Outils et méthodes d'évaluation	18
A.7	Qualité	Mesures de correction et d'amélioration	

B *Offre*

B.1	Positionnement	Le programme en tant que produit couvrant un besoin	19
B.2	Groupe-cible	Caractéristiques du groupe-cible selon ses besoins	
B.3	Objectifs	Formulation d'objectifs et de sous-objectifs	
B.4	Organisation	Descriptions de processus	20
B.5	Ressources	Planification des ressources en personnel, de l'infrastructure et des ressources financières relatives au programme	
B.6	Evaluation	Résultats, processus, ressources ; satisfaction du client	21
B.7	Qualité	Analyse et justification des écarts, mesures de correction et d'amélioration	

C *Participants*

C.1	Identité	Parcours et projets individuels des participants	22
C.2	Besoins	Besoins individuels des participants	
C.3	Objectifs	Objectifs individuels, accord d'objectifs	
C.4/5	Organisation/Ressources	Organisation du programme individuel	23
C.6	Evaluation	Evaluations intermédiaires et finales des résultats	
C.7	Qualité	Adaptation du programme	

Eléments pratiques

25

Procédure de certification

26

Eléments de contrôle : documents à envoyer avant l'audit — documents à présenter à l'audit

27

Recommandations concernant le Manuel de l'organisme

28

Champ d'application de la norme AOMAS

La norme AOMAS a été créée spécialement pour l'assurance et le développement de la qualité dans le domaine des prestations d'insertion par le biais d'une activité professionnelle

Elle présente des éléments permettant aux organismes offrant de telles prestations de mettre en place un système de management de la qualité

Elle considère que les processus centraux des prestations dans le domaine de l'insertion doivent toujours remplir 2 fonctions :

- 1) le soutien général de l'aptitude à l'insertion socio-professionnelle des participant-e-s
- 2) une fonction spécifique de production ou de prestations de service avec une dimension spécifique de formation

Les prestations favorisant l'insertion sont organisées par des mandants divers, dans différents domaines, qui parfois se recoupent :

- A. Assurance chômage et programmes d'emplois temporaires cantonaux : prestations visant au maintien et au soutien de la faculté d'insertion dans le marché du travail des demandeurs d'emploi, avec pour but leur réinsertion durable et rapide.
- B. Aide sociale : offres et programmes communaux et régionaux destinés aux personnes annoncées par l'assurance chômage ou qui n'en sont pas bénéficiaires. Le but est alors leur réinsertion professionnelle et/ou sociale (remplacement entier ou partiel de l'aide sociale).
- C. Offres à bas seuil sur une base privée (p. ex. : projets de salaire journalier). But : stabilisation, grâce à une structure journalière, à long terme : autonomie partielle, insertion.
- D. Programmes pour jeunes ayant terminé leur scolarité sans formation post-obligatoire (lesdites 'passerelles'). Le but étant de trouver une solution de raccordement appropriée.
- E. Programmes de formation et d'emplois temporaires pour les demandeurs d'asile, avec pour but d'augmenter les compétences sociales et la prise de responsabilités du groupe-cible et ainsi d'augmenter sa capacité de retour dans le pays d'origine et d'améliorer son acceptation par la population.
- F. Assurance invalidité et accidents : clarification de la capacité au travail ; détection précoce ; intégration ; ateliers de réinsertion ; ateliers pour personnes handicapées ('le travail avant la rente').
- G. Réhabilitation après dépendance : offres d'occupation et de formation à bas seuil pour personnes présentant un problème de dépendance.

La norme AOMAS a été développée pour les types A et B mais s'applique, par analogie, aux autres types. Elle se rapporte en premier lieu au secteur des prestations de type 'emploi' (p. ex. 'programmes d'emplois temporaires' (PET) et 'semestres de motivation' (SeMo) de l'assurance chômage).

Certains organismes proposant aussi bien des prestations dans le domaine de l'insertion que des prestations de formation, toutes les exigences parallèles de la norme AOMAS ont été adaptées à la norme qualité eduQua:2004.

Informations de révision et de publication

Cette première révision de la norme AOMAS a été menée de janvier à octobre 2010 en consultation avec un panel de tous les acteurs concernés par la norme.

Les commentaires récoltés ont amené aux modifications de ce document-ci ; d'autres améliorations pourront être progressivement apportées grâce aux moyens de communication de l'AOMAS, tout particulièrement son site Internet.

La présente révision de la norme AOMAS, **AOMAS:2010**, a été approuvée par le Comité de l'AOMAS le 13 octobre 2010.

Elle remplace la précédente version de la norme (AOMAS:2005) et **entre en vigueur le 1^{er} janvier 2011**.

Ce document est accessible sur le site Internet de l'AOMAS : www.aomas.ch

Le site présente également toutes les informations concernant les dispositions réglementaires, ainsi que le rapport de révision qui détaille la démarche adoptée.

Terminologie Qualité

Fondamentaux de la qualité : ISO 9000:2005

&

**Spécificités de la
norme AOMAS:2010**

Terminologie générale : fondamentaux de la qualité

Les fondamentaux de la qualité sont posés par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation.

ISO 9000:2005 décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie. Cette norme européenne existe en trois versions officielles (allemand, anglais, français).

En voici quelques extraits fondamentaux, présentant les bases du lexique de la qualité repris par la norme AOMAS:2010.

Fondement des systèmes de management de la qualité [point 2.1]

Les systèmes de management de la qualité peuvent aider les organismes à accroître la satisfaction de leurs clients.

Les clients exigent des produits dont les caractéristiques répondent à leurs besoins et à leurs attentes. Ces besoins et attentes sont exprimés dans des spécifications de produits et désignés globalement par l'expression «exigences des clients». Les exigences des clients peuvent être spécifiées contractuellement par le client ou peuvent être déterminées par l'organisme lui-même. Dans chacun de ces cas, c'est le client qui, en définitive, détermine l'acceptabilité du produit. Les besoins et attentes des clients n'étant pas figés, et du fait de la pression de la concurrence et des avancées technologiques, les organismes sont amenés à améliorer leurs produits et processus de manière continue.

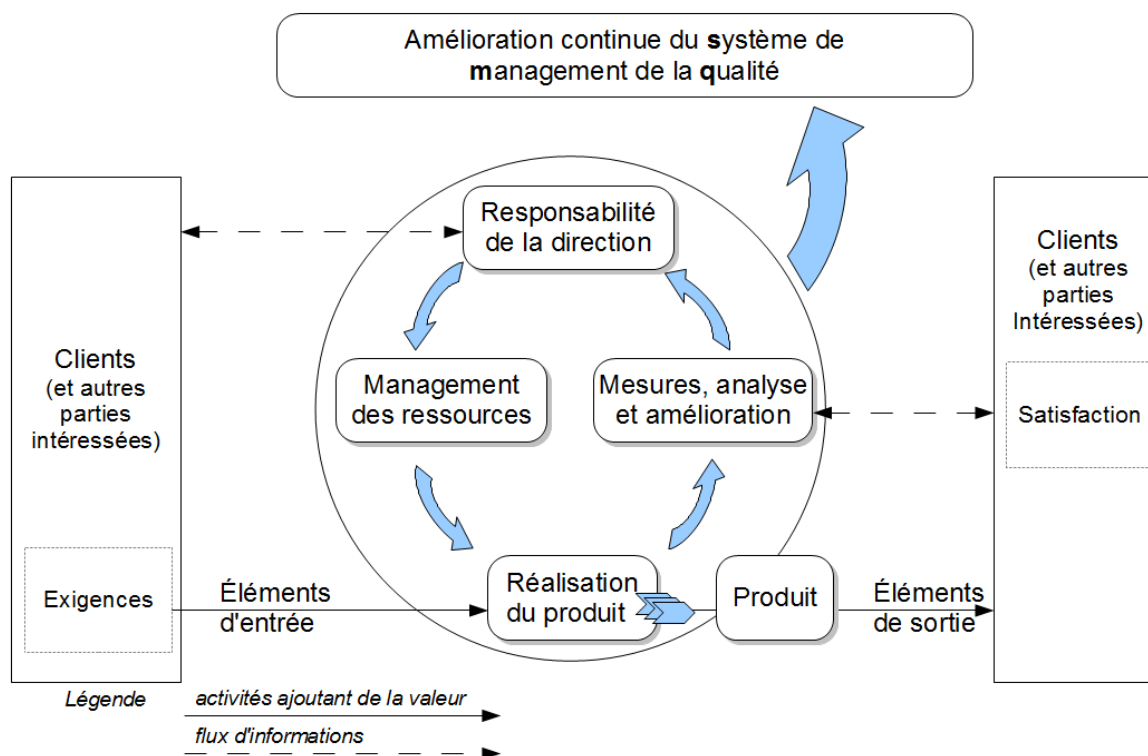
La démarche qui s'appuie sur un système de management de la qualité incite les organismes à analyser les exigences des clients, à définir les processus qui contribuent à la réalisation d'un produit acceptable pour le client et à en maintenir la maîtrise. Un système de management de la qualité peut fournir le cadre d'amélioration continue permettant d'accroître la probabilité de satisfaire ses clients et les autres parties intéressées. Il apporte, à l'organisme et à ses clients, la confiance en son aptitude à fournir des produits qui satisfont immanquablement aux exigences.

Approche processus [point 2.4]

Toute activité ou ensemble d'activités qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie peut être considérée comme un processus.

Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs. Souvent, l'élément de sortie d'un processus forme directement l'élément d'entrée du processus suivant. L'identification et le management méthodiques des processus utilisés dans un organisme, et plus particulièrement les interactions de ces processus, sont appelés «l'approche processus». [...]

La Figure 1 illustre le système de management de la qualité, basé sur les processus, décrit dans la famille des normes ISO 9000. Cette représentation montre le rôle significatif joué par les parties intéressées pour fournir les éléments d'entrée à l'organisme. La surveillance de la satisfaction des parties intéressées exige l'évaluation des informations concernant leur perception sur le niveau de réponse de l'organisme à leurs besoins et attentes. Le modèle de la Figure 1 ne présente pas les processus de façon détaillée.



Politique qualité et objectifs qualité [point 2.5]

La politique qualité et les objectifs qualité sont établis pour fournir un axe d'orientation à l'organisme. Ensemble, ils déterminent les résultats escomptés et soutiennent l'organisme dans la mise en œuvre des ressources permettant d'atteindre ces résultats. La politique qualité fournit un cadre permettant d'établir et de revoir les objectifs qualité. Il est nécessaire que les objectifs qualité soient cohérents avec la politique qualité et avec l'engagement pour l'amélioration continue et que leurs résultats soient mesurables. La réalisation des objectifs qualité peut avoir un impact positif sur la qualité du produit, l'efficacité opérationnelle et les performances financières et donc sur la satisfaction et la confiance des parties intéressées.

Rôle de la direction au sein du système de management de la qualité [point 2.6]

Par son leadership et ses actions, la direction peut créer un contexte dans lequel les personnes sont pleinement impliquées et au sein duquel le système de management de la qualité peut fonctionner efficacement. [...]

Valeur de la documentation [point 2.7.1]

La documentation permet la communication de desseins et la cohérence des actions. Son utilisation contribue à

- a) réaliser la conformité aux exigences des clients et à l'amélioration de la qualité,
- b) offrir une formation adaptée,
- c) assurer la répétabilité et la traçabilité,
- d) fournir des preuves tangibles,
- e) évaluer l'efficacité et la pertinence continue du système de management de la qualité.

Il convient que l'élaboration de documents ne représente pas une fin en soi, mais soit une activité à valeur ajoutée. [...]

Types de documents utilisés dans les systèmes de management de la qualité [point 2.7.2]

Les types de documents suivants sont utilisés dans les systèmes de management de la qualité :

- a) documents fournissant des informations cohérentes, en interne et à l'extérieur, concernant le système de management de la qualité; on appelle ces documents «**manuels qualité**» ;
- b) documents définissant de quelle manière le système de management de la qualité s'applique à un produit, à un projet ou à un contrat spécifique; on appelle ces documents «plans qualité» ;
- c) documents formulant des exigences; on appelle ces documents «spécifications» ;
- d) documents formulant des recommandations ou des suggestions; on appelle ces documents «**lignes directrices**» ;
- e) documents fournissant des informations sur la manière de réaliser des activités et des processus de manière cohérente; ces documents peuvent inclure des documents de **procédures**, des **instructions** de travail, des plans ;
- f) documents fournissant des preuves tangibles de la réalisation d'une activité ou de résultats obtenus; on appelle ces documents «enregistrements».

Chaque organisme détermine l'étendue de la documentation nécessaire et les supports à utiliser. Cela dépend de facteurs tels que le type et la taille de l'organisme, la complexité et les interactions des processus, la complexité des produits, les exigences des clients, les exigences réglementaires applicables, les capacités démontrées du personnel et la mesure dans laquelle il est nécessaire de démontrer la satisfaction aux exigences relatives au système de management de la qualité.

Termes et définitions [point 3][extraits]

3.1.1 qualité

aptitude d'un ensemble de caractéristiques (3.5.1) intrinsèques à satisfaire des exigences (3.1.2). [...]

NOTE 2 «Intrinsèque», par opposition à «attribué», signifie présent dans quelque chose, notamment en tant que caractéristique permanente.

3.1.2 exigence

besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés [...].

3.1.4 satisfaction du client

perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences (3.1.2).

NOTE 1 Les réclamations des clients sont un indicateur habituel d'un faible niveau de satisfaction du client, mais leur absence n'implique pas nécessairement un niveau élevé de satisfaction du client.

NOTE 2 Même lorsque les exigences du client ont été convenues avec lui et satisfaites, cela n'entraîne pas nécessairement une forte satisfaction du client. [...]

3.2.2 système de management

système (3.2.1) permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs.

NOTE Le système de management d'un organisme (3.3.1) peut inclure différents systèmes de management, tels qu'un système de management de la qualité (3.2.3), un système de management financier ou un système de management environnemental.

3.2.3 système de management de la qualité

système de management (3.2.2) permettant d'orienter et de contrôler un organisme (3.3.1) en matière de qualité (3.1.1).

3.2.4 politique qualité

orientations et intentions générales d'un organisme (3.3.1) relatives à la qualité (3.1.1) telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction (3.2.7).

NOTE 1 La politique qualité est généralement cohérente avec la politique générale de l'organisme et fournit un cadre pour fixer des objectifs qualité (3.2.5). [...]

3.2.5 objectif qualité

ce qui est recherché ou visé, relatif à la qualité (3.1.1).

NOTE 1 Les objectifs qualité sont généralement fondés sur la politique qualité (3.2.4) de l'organisme.

NOTE 2 Les objectifs qualité sont généralement spécifiés pour des fonctions et niveaux pertinents dans l'organisme (3.3.1).

3.2.6 management

activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme (3.3.1).

NOTE En français, le terme «management» désigne parfois des personnes, c'est-à-dire une personne ou un groupe de personnes ayant les responsabilités et les pouvoirs nécessaires pour la conduite et la maîtrise d'un organisme. Il est préférable d'utiliser l'expression «l'encadrement doit...» ou «la direction (3.2.7) doit...», plutôt que l'expression «le management doit...» pour éviter toute confusion avec le terme «management» défini ci-dessus.

3.2.7 direction

personne ou groupe de personnes qui oriente et contrôle un organisme (3.3.1) au plus haut niveau.

3.2.8 management de la qualité

activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme (3.3.1) en matière de qualité (3.1.1).

NOTE L'orientation et le contrôle d'un organisme en matière de qualité incluent généralement l'établissement d'une politique qualité (3.2.4) et d'objectifs qualité (3.2.5), la planification de la qualité (3.2.9), la maîtrise de la qualité (3.2.10), l'assurance de la qualité (3.2.11) et l'amélioration de la qualité (3.2.12).

3.2.9 planification de la qualité

partie du management de la qualité (3.2.8) axée sur la définition des objectifs qualité (3.2.5) et la spécification des processus (3.4.1) opérationnels et des ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité.

NOTE L'élaboration de plans qualité (3.7.5) peut faire partie de la planification de la qualité.

3.2.10 maîtrise de la qualité

partie du management de la qualité (3.2.8) axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité.

3.2.11 assurance de la qualité

partie du management de la qualité (3.2.8) visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites.

3.2.12 amélioration de la qualité

partie du management de la qualité (3.2.8) axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité.

NOTE Les exigences peuvent être liées à tout aspect tel que l'efficacité (3.2.14), l'efficacité (3.2.15) ou la traçabilité (3.5.4).

3.2.13 amélioration continue

activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences (3.1.2).

NOTE Le processus (3.4.1) de définition des objectifs et de recherche d'opportunités d'amélioration est un processus permanent utilisant les constatations d'audit (3.9.5) et les conclusions d'audit (3.9.6), l'analyse des données, les revues (3.8.7) de direction ou d'autres moyens, et qui mène généralement à des actions correctives (3.6.5) ou préventives (3.6.4).

3.2.14 efficacité

niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.

3.2.15 efficience

rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées [...].

3.3.1 organisme

ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, pouvoirs et relations.

EXEMPLE Compagnie, société, firme, entreprise, institution, œuvre de bienfaisance, travailleur indépendant, association, ou parties ou combinaison de ceux-ci. [...]

3.3.2 organisation

ensemble de responsabilités, pouvoirs et relations entre les personnes [...].

NOTE 2 L'organisation est souvent formalisée dans un manuel qualité (3.7.4) ou le plan qualité (3.7.5) d'un projet (3.4.3).

3.3.3 infrastructure [...]

système (3.2.1) des installations, équipements et services nécessaires pour le fonctionnement d'un organisme (3.3.1).

3.3.5 client

organisme (3.3.1) ou personne qui reçoit un produit (3.4.2).

EXEMPLE Consommateur, client, utilisateur final, détaillant, bénéficiaire ou acheteur.

NOTE Le client peut être interne ou externe à l'organisme.

3.3.6 fournisseur

organisme (3.3.1) ou personne qui procure un produit (3.4.2).

EXEMPLE Producteur, distributeur, détaillant, marchand, prestataire de service ou d'information.

NOTE 1 Un fournisseur peut être interne ou externe à l'organisme. [...]

3.4.1 processus

ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie [...].

3.4.2 produit

résultat d'un processus (3.4.1).

3.4.5 procédure

manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus (3.4.1).

NOTE 1 Les procédures peuvent ou non faire l'objet de documents.

NOTE 2 Lorsqu'une procédure fait l'objet de documents, les termes «procédure écrite» ou «procédure documentée» sont fréquemment utilisés.

3.5.4 traçabilité

aptitude à retrouver l'historique, la mise en œuvre ou l'emplacement de ce qui est examiné.

NOTE 1 Dans le cas d'un produit (3.4.2), elle peut être liée à l'origine des matériaux et composants / l'historique de réalisation, et / la distribution et l'emplacement du produit après livraison. [...]

3.6.1 conformité

satisfaction d'une exigence (3.1.2).

3.6.2 non-conformité

non-satisfaction d'une exigence (3.1.2).

3.6.5 action corrective

action visant à éliminer la cause d'une non-conformité (3.6.2) ou d'une autre situation indésirable détectée [...].

3.6.6 correction

action visant à éliminer une non-conformité (3.6.2) détectée.

NOTE 1 Une correction peut être menée conjointement avec une action corrective (3.6.5).

3.7.1 information

données significatives.

3.7.2 document

support d'information et l'information (3.7.1) qu'il contient.

EXEMPLE Enregistrement (3.7.6), spécification (3.7.3), document de procédure (3.4.5), plan, rapport, norme.

NOTE 1 Le support peut être papier, disque informatique magnétique, électronique ou optique, photographie ou échantillon étalon, ou une combinaison de ceux-ci.

NOTE 2 Un ensemble de documents, par exemple spécifications et enregistrements, est couramment appelé «documentation». [...]

3.7.4 manuel qualité

document (3.7.2) spécifiant le système de management de la qualité (3.2.3) d'un organisme (3.3.1).

NOTE Le degré de détail et la forme d'un manuel qualité peuvent varier pour s'adapter à la taille et la complexité d'un organisme particulier.

3.7.5 plan qualité

document (3.7.2) spécifiant quelles procédures (3.4.5) et ressources associées doivent être appliquées par qui et quand, pour un projet (3.4.3), un produit (3.4.2), un processus (3.4.1) ou un contrat particulier.

NOTE 1 Ces procédures comprennent généralement celles faisant référence aux processus de management de la qualité et aux processus de réalisation de produits.

NOTE 2 Un plan qualité fait souvent référence à des parties du manuel qualité (3.7.4) ou à des documents de procédure. [...]

3.8.7 revue

examen entrepris pour déterminer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité (3.2.14) de ce qui est examiné à atteindre des objectifs définis.

NOTE La revue peut également inclure la détermination de l'efficacité (3.2.15).

EXEMPLE Revue de direction, revue de conception et développement, revue des exigences du client et revue de non-conformité.

3.9.1 audit

processus (3.4.1) méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves d'audit (3.9.4) et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit (3.9.3) sont satisfaits.

NOTE 1 Les audits internes, parfois appelés audits de première partie, sont réalisés par, ou pour le compte de l'organisme (3.3.1) lui-même pour la revue de direction et d'autres besoins internes. Ils peuvent servir de base à la déclaration de conformité (3.6.1) de l'organisme. Dans de nombreux cas et en particulier pour les petits organismes, l'indépendance peut être démontrée par l'absence de responsabilité vis-à-vis de l'activité à auditer.

NOTE 2 Les audits externes comprennent les audits appelés généralement audits de seconde et de tierce partie. Les audits de seconde partie sont réalisés par des parties ayant un intérêt à l'égard de l'organisme, comme les clients (3.3.5) ou d'autres personnes agissant en leur nom. Les audits de tierce partie sont réalisés par des organismes d'audit externes et indépendants tels que ceux qui octroient l'enregistrement ou la certification de conformité à l'ISO 9001 et à l'ISO 14001 [...].

3.9.2 programme d'audit

ensemble d'un ou plusieurs audits (3.9.1) planifié pour une durée spécifique et dirigé dans un but spécifique.

3.9.5 constatations d'audit

résultats de l'évaluation des preuves d'audit (3.9.4) par rapport aux critères d'audit (3.9.3).

NOTE Les constats d'audit peuvent indiquer la conformité (3.6.1) ou la non-conformité (3.6.2) aux critères d'audit ou des opportunités d'amélioration.

3.9.6 conclusions d'audit

résultat d'un audit (3.9.1) auquel l'équipe d'audit (3.9.10) parvient après avoir pris en considération les objectifs de l'audit et toutes les constatations d'audit (3.9.5).

3.9.10 équipe d'audit

un ou plusieurs auditeurs (3.9.9) réalisant un audit (3.9.1), assistés, si nécessaire, par des experts techniques (3.9.11).

NOTE 1 Un auditeur de l'équipe d'audit est nommé responsable de l'équipe d'audit.

NOTE 2 L'équipe d'audit peut comprendre des auditeurs en formation.

Clarifications terminologiques et abréviations AOMAS:2010

Clients

Par 'clients', on entend les personnes ou organismes externes qui ont commandé des prestations et qui les reçoivent, qui ont des attentes face à l'organisme, respectivement face à la prestation, et qui apportent des contre-prestations.

La norme AOMAS:2010 distingue 3 types de clients :

1 Mandants Client 1 : 'CI1'	<input type="checkbox"/> Autorité de financement ayant commandé une prestation d'insertion (office fédéral, cantonal ou communal)
2 Prescripteurs Client 2 : 'CI2'	<input type="checkbox"/> Autorité d'application adressant dans des prestations d'insertion des bénéficiaires de prestations fédérales, cantonales ou communales
3 Clients de l'économie de marché, inclus le marché non monétaire¹ Client 3 : 'CI3'	<input type="checkbox"/> <i>Donateurs et sponsors, qui attendent de l'organisme une prestation sociale suite à une contribution financière ou en nature</i> <input type="checkbox"/> <i>Personnes recevant des produits ou prestations de service, conçus pour des tiers dans le cadre de la prestation</i>

La norme AOMAS:2010 se focalise sur les clients 1 et 2.

Manuel de l'organisme

On nomme 'Manuel de l'organisme' le document qui réunit des informations essentielles pour l'organisme : éléments structurels, processus importants, ressources, procédures, chiffres clés, etc. Cf. p.27 : Recommandations pour le Manuel de l'Organisme.

Offres

On nomme 'offres' différents types de prestations proposées par les organismes sous différentes dénominations.

Organisme

L'organisme est une institution de droit public ou privé, respectivement l'unité concernée, qui assume la responsabilité des offres dans le domaine de l'insertion.

Participants

On entend par 'participant-e-s' les bénéficiaires d'une prestation fédérale, cantonale ou communale qui sont admis dans cette prestation.

Afin de maintenir ou de renforcer leur insertion, ils ne doivent pas être considérés comme des 'clients' passifs, mais être intégrés dans la démarche comme des partenaires actifs ; car sans leur coopération, leur insertion est impossible.

Abréviations utilisées

AP	accord de prestations
CI1	Client 1
CI2	Client 2
Col	Collaborateur
Dir	Direction
Pa	participant-e-s

¹ Catégories de l'économie sociale et solidaire (Cf.p.ex. www.apres-ge.ch ; www.enromandie.net/apres-vd)

Principes et Structure de la norme AOMAS:2010

3 niveaux, 7 critères

La norme AOMAS:2010 distingue 3 niveaux :

- A. L'organisme
- B. Les offres
- C. Les participant-e-s

A chaque niveau, il s'agit de respecter les 7 critères suivants :

- 1) La compréhension fondamentale du mandat de l'organisme, respectivement de l'offre, dont la qualité est surveillée, ainsi que la responsabilité d'aider les participants à s'intégrer dans l'offre.
- 2) Les besoins spécifiques, qui fondent le mandat.
- 3) Les objectifs auxquels l'on aspire, sur la base de résultats tirés de la définition des besoins.
- 4) L'organisation mise en place pour atteindre ces objectifs.
- 5) Les ressources nécessaires à la réalisation des processus.
(Les critères 4 et 5 sont regroupés au niveau C.)
- 6) L'évaluation, qui permet : une comparaison des résultats visés/atteints, des processus planifiés/mis en œuvre, et des ressources planifiées/utilisées ; puis une analyse des écarts ; et enfin une prise de position.
- 7) L'assurance de la qualité et le développement de la qualité, faisant suite aux conclusions de l'évaluation ; l'écart entre ce qui a été planifié et ce qui a été réalisé permet de déclencher un processus d'amélioration continue par une série de mesures correctives.

La question de la qualité des offres d'insertion au marché du travail se pose en ces termes :
est-ce que

- ce que fait l'organisme*
- comment il le fait (= qualité des processus)*
- ce avec quoi il le fait (= qualité des ressources)*

*est approprié pour améliorer les chances des participant-e-s sur le marché du travail ?
Ce sont ces questionnements qui orientent une amélioration continue de la qualité.*

La norme AOMAS:2010 exige d'un organisme qu'il améliore constamment la qualité de ses prestations en se posant régulièrement ces questions fondamentales à la lumière de son expérience pratique de mise en œuvre, à l'aide d'une planification et d'une évaluation cohérentes.

La norme AOMAS:2010 est un certificat qui s'applique à un organisme et non pas à des offres ou des personnes individuelles ; le label correspondant ne concerne donc que l'organisme et non pas des offres, cours ou produits individuels.

Vous trouverez ci-après :

- Une présentation synoptique des 3 niveaux et 7 critères de la norme AOMAS:2010**
- Le détail des exigences de la norme AOMAS:2010**
Pour chaque niveau et critère, le principe est énoncé ; puis les exigences sont précisées.
Pour chaque exigence, une preuve doit être apportée (à définir par l'auditeur).
Le présent document donne des exemples de preuves attendues :
descriptifs de procédures et/ou documents exemplaires.

Les 3 niveaux et 7 critères de la norme AOMAS:2010

	A Organisme	B Offre	C Participant-e
Comment est conçu le 'Qui offre Quoi à Qui'	1 Compréhension du mandat Identité, valeur L'organisme définit ses valeurs de base dans sa charte et ses statuts.	Situation de l'offre Le concept de l'offre désigne les clients institutionnels de l'offre et démontre dans quelle mesure l'offre correspond à la charte de l'organisme.	Intégration des participant-e-s L'implication des participant-e-s dans l'offre est prévue par l'organisme.
	2 Besoins, groupes-cibles Raison d'être de l'organisme L'organisme définit dans sa charte sa raison d'être ainsi que le groupe-cible auquel il s'adresse.	Groupes-cibles Le concept définit les groupes-cibles en fonction de leurs besoins spécifiques en matière de qualification.	Caractéristiques des participant-e-s Les caractéristiques individuelles déterminantes pour l'objectif d'insertion des différent-e-s participant-e-s sont saisies dans les dossiers des participant-e-s.
	3 Objectifs Objectifs stratégiques et entrepreneuriaux de l'organisme L'organisme définit ses objectifs stratégiques dans une charte ou document stratégique et ses objectifs opérationnels dans son programme annuel.	Objectifs de l'offre Le concept définit les objectifs qui doivent être atteints avec les participant-e-s.	Objectifs individuels dans le cadre des objectifs de l'offre Les objectifs individuels, correspondant à la situation des différent-e-s participant-e-s, sont explicités dans les dossiers des participant-e-s.
Comment est-ce mis en place	4 Processus, structures Organisation de la mise en œuvre et du déroulement L'organigramme et le diagramme de fonctions définissent la structure et les procédures au sein de l'organisme.	Description du processus Le concept définit au moyen de quelles procédures, marches à suivre et activités les objectifs devraient être atteints.	Les processus des participant-e-s Les dossiers des participant-e-s montrent comment et par quels moyens les participant-e-s sont soutenu-e-s. <i>(Processus et ressources ne sont pas distincts au niveau C.)</i>
	5 Ressources Gestion des ressources Les règlements concernant les ressources humaines, logistiques, de coopération et financières définissent comment l'ensemble de l'organisme acquiert et gère ses ressources.	Ressources de l'offre Le concept indique l'état du personnel, les profils requis, un plan logistique ainsi qu'un budget.	
Comment est-ce amélioré	6 Evaluation Evaluation de l'organisme Le rapport d'activités interne montre comment les objectifs fixés ont été atteints, comment les processus planifiés ont été mis en œuvre et comment les ressources prévues ont été mises à contribution.	Evaluation de l'offre Le rapport de l'offre montre comment les objectifs de l'offre ont été atteints, comment les processus planifiés ont été mis en œuvre, comment les ressources prévues ont été mises à contribution et si les clients sont satisfaits.	Evaluation du programme individuel Un rapport final montre comment les objectifs individuels ont été atteints, comment les processus planifiés se sont déroulés et si les participant-e-s sont satisfait-e-s.
	7 Assurance qualité / développement de la qualité Assurance qualité / développement de la qualité Un document est présenté, montrant quelles mesures correctives et d'amélioration sont prévues sur les trois niveaux, en fonction des résultats de l'évaluation.		

Liste des exigences de la norme AOMAS:2010

— page blanche —

A. L'organisme : l'organisme est **responsable des offres**. Il a une personnalité juridique propre (p. ex. association, fondation) ou constitue une unité entrepreneuriale indépendante au sein d'un organisme supérieur (p. ex. administration communale). L'organisme porte la **responsabilité entrepreneuriale** (personnel, finances).

A.1. Identité ; valeurs, principes

Principe : les organismes qui proposent et mettent en œuvre des offres sont autonomes face à leurs clients. Ils gèrent leurs mandats sociopolitiques, légaux et officiels visant l'insertion en fonction de leurs propres valeurs et principes conducteurs. Dans leur charte et autres documents informatifs (prospectus, site Internet, etc.), les organismes rendent leur identité transparente.	
Exigences	Preuve-s (p.ex.)
A.1.1. <input type="checkbox"/> La charte définit les principes conducteurs et les valeurs de l'organisme <input type="checkbox"/> Elle explique son mandat, sa mission, sa vision de la personne <input type="checkbox"/> Elle présente son image de la qualité	Charte
A.1.2. <input type="checkbox"/> La charte est concise et aisément compréhensible <input type="checkbox"/> Elle est contraignante	Charte ou documents s'y référant
A.1.3. <input type="checkbox"/> La charte est approuvée par l'organe suprême de l'organisme	Procès-verbal
A.1.4. <input type="checkbox"/> La charte est conçue au sein d'un processus structuré <input type="checkbox"/> Elle est révisée périodiquement	Processus de la charte
A.1.5. <input type="checkbox"/> La charte est datée <input type="checkbox"/> Son réexamen est planifié	Charte
A.1.6. <input type="checkbox"/> Chaque collaborateur a accès à la charte	Entretien Dir + Col
A.1.7. <input type="checkbox"/> La charte est accessible aux tiers (clients, partenaires)	Entretien Dir Locaux, Internet
A.1.8. Le matériel d'information de l'organisme fait apparaître : <input type="checkbox"/> son autorité suprême <input type="checkbox"/> sa forme légale <input type="checkbox"/> ses principaux responsables <input type="checkbox"/> son importance <input type="checkbox"/> comment y accéder (adresse, heures d'ouverture, etc.)	Prospectus Internet
A.1.9. <input type="checkbox"/> L'organisme doté d'une personnalité juridique propre (p. ex. association, fondation) dispose de statuts correspondants <input type="checkbox"/> Le cas échéant, la position de l'organisme qui constitue une unité entrepreneuriale indépendante au sein d'une entité est montrée dans un organigramme	Statuts Event. organigramme de l'organisme supérieur

A.2. Besoin ; domaine d'activité

Principe : l'organisme définit dans sa charte quelle est sa raison d'être, à quel domaine d'activités il se voue, quels sont les principes légaux à considérer spécifiquement dans ce secteur.	
Exigences	Preuve-s (p.ex.)
A.2.1. <input type="checkbox"/> L'organisme définit, dans un document de son choix, dans quel-s domaine-s d'activité il est actif, quelle-s prestation-s et offre-s fondamentale-s il y établit	Document à choix (p. ex. charte)
A.2.2. <input type="checkbox"/> L'organisme définit, dans un document de son choix, quelles bases légales spécifiques doivent être prises en considération dans son/ses domaine-s d'activité	Document à choix (charte, statuts, document propre, etc.)

A.3. Objectifs de l'organisme

Principe : l'organisme définit ses objectifs stratégiques dans un document ad hoc (p. ex. charte, vision, procès-verbal d'une séance de définition de la stratégie, etc.). Il démontre dans un document de son choix (p. ex. un programme annuel) comment il entend transformer ses objectifs stratégiques en objectifs annuels. L'organisme énumère dans son programme annuel ses objectifs entrepreneuriaux. La stratégie tient compte des relations avec les différents clients du domaine d'activité de l'organisme.	
Exigences	Preuve-s (p.ex.)
A.3.1. <input type="checkbox"/> L'organisme présente dans un document de son choix les objectifs stratégiques et entrepreneuriaux qu'il veut atteindre dans son/ses domaine-s d'application	Document à choix
A.3.2. <input type="checkbox"/> Dans un document de son choix l'organisme démontre comment il entend atteindre ses objectifs concrets au cours de l'année concernée (objectifs annuels) <input type="checkbox"/> Ces objectifs sont exprimés sous la forme de résultats escomptés, par exemple pour le volume d'activités ou le chiffre d'affaires	Programme annuel
A.3.3. <input type="checkbox"/> Les objectifs tiennent compte des engagements pris envers des tiers ; les objectifs découlant d'accords de prestations passés avec des mandants sont cohérents avec ceux-ci	Objectifs

A.4. Organisation

Principe : afin d'atteindre ses objectifs, l'organisme conçoit et met en place une organisation basée sur 1) l'identification de ses processus importants 2) l'identification des responsabilités individuelles engagées.

A.4.1. Organisation structurelle

Principe : l'organisme définit les responsabilités internes et les pouvoirs de décision, de telle sorte que ses activités, correspondant à son domaine d'activités et à ses objectifs concrets, peuvent être mises en œuvre de manière adaptée et efficace.

Exigences		Preuve-s (p.ex.)
A.4.1.1.	<input type="checkbox"/> L'organisme dispose d'un organigramme ainsi que d'outils identifiant nominalement les responsabilités individuelles et précisant les personnes prévues pour assurer un remplacement en cas de besoin	Organigramme
A.4.1.2.	<input type="checkbox"/> L'organisme dispose d'un diagramme de fonctions (présentation sous forme de tableau d'attribution des tâches et des compétences aux services) pour les secteurs importants de la planification et de la prise de décisions	Diagramme de fonctions
A.4.1.3.	<input type="checkbox"/> Le diagramme de fonctions différencie les fonctions stratégiques et opérationnelles et catégorise les commissions correspondantes (organes responsables, direction)	Diagramme de fonctions

A.4.2. Organisation procédurale

Principe : l'organisme décrit les procédures et les déroulements avec lesquels il aménage ses processus clés et ses principaux processus de management et de support, ainsi que les processus de coopération avec ses clients institutionnels (CI 1 et CI 2).

Les processus clés englobent tous les processus qui se rapportent directement au développement de l'aptitude au placement des demandeurs d'emploi.

Les processus de management comprennent : l'élaboration et la tenue à jour de la charte, l'élaboration de la stratégie, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation du programme annuel, le recrutement et la gestion du personnel, la planification et la garantie du financement, l'assurance qualité, le controlling, la communication interne et externe, la garantie et le règlement du traitement de l'information (IT Management).

Les processus de support comprennent la gestion des ressources humaines, des ressources logistiques et des finances.

Coopération : les interfaces et interactions induites par la coopération entre l'organisme et ses clients institutionnels CI 1 et CI 2 ainsi que des partenaires de coopération (services spécialisés, conseillers, etc.), en tant que 'groupes d'intérêt', doivent être définies avec précision.

Une description des processus définit les objectifs visés, décrit le déroulement des activités, fixe des délais (p. ex. durée minimale ou maximale) et désigne les responsables des processus.

Exigences		Preuve-s (p.ex.)
A.4.2.1.	L'organisme dispose au moins des descriptions de procédures suivantes : <input type="checkbox"/> assurance qualité <input type="checkbox"/> recrutement et développement du personnel (embauche, introduction, entretiens, formation continue) <input type="checkbox"/> communication interne et externe <input type="checkbox"/> évaluation interne <input type="checkbox"/> gestion des plaintes	Manuel de l'organisme
A.4.2.2.	<input type="checkbox"/> Lors de l'attribution des tâches, les compétences de prise de décision indispensables à leur réalisation ainsi que les responsabilités en découlant sont déléguées	Diagramme de fonctions Exemple d'une description de processus
A.4.2.3.	<input type="checkbox"/> L'organisme dispose d'une vue d'ensemble actuelle sur ses groupes d'intérêt (mandants, prescripteurs, organismes partenaires, membres, etc.) <input type="checkbox"/> Il existe un tableau synoptique. Il contient : <input type="checkbox"/> les objectifs convenus avec ces groupes d'intérêt <input type="checkbox"/> l'étendue des prestations ou activités (p. ex. paiements, comptes-rendus, séances d'échanges, etc.) <input type="checkbox"/> les dates et délais importants <input type="checkbox"/> les processus importants en interaction <input type="checkbox"/> les risques possibles <input type="checkbox"/> la personne responsable des contacts au sein de l'organisme <input type="checkbox"/> Toutes les interactions régulières avec des prestataires externes sont établies d'un commun accord avec eux	Vue d'ensemble sur les coopérations externes
A.4.2.4.	<input type="checkbox"/> Les collaborateurs connaissent les descriptions de processus les concernant <input type="checkbox"/> Les procédures documentées et les prescriptions (respectivement le manuel) sont à la disposition des collaborateurs	Entretien Dir + Col
A.4.2.5.	<input type="checkbox"/> Il existe des documents (sur la marche à suivre, les compétences, l'obligation d'informer, le secret professionnel, etc.) pour régler les cas urgents et les situations d'exception <input type="checkbox"/> Les collaborateurs responsables ou concernés en sont dûment informés <input type="checkbox"/> Ils ont accès à ces documents	Manuel de l'organisme Entretien Dir + Col

A.5. Ressources

Principe : l'organisme dispose de différents types de ressources : ressources humaines, connaissances, coopérations externes, ressources logistiques, ressources financières. L'organisme planifie, se procure, développe, entretient et gère l'ensemble de ses ressources de manière à permettre une exécution optimale et à moindre coût des processus, et ainsi l'atteinte des objectifs fixés. Les besoins en ressources sont établis d'avance, l'acquisition des ressources nécessaires est planifiée et l'adéquation des ressources acquises est régulièrement évaluée.

A.5.1. Gestion des ressources : ressources humaines

Principe : les ressources humaines constituent la ressource la plus importante de l'organisme : il importe de maintenir et de développer les compétences professionnelles et sociales des collaborateurs. Une attention toute spéciale est accordée à la protection de leur intégrité personnelle et de leur motivation.

Exigences		Preuve-s (p.ex.)
A.5.1.1.	<input type="checkbox"/> L'organisme décrit <input type="checkbox"/> les fonctions dirigeantes <input type="checkbox"/> d'encadrement (formateurs, conseillers, etc.) <input type="checkbox"/> de support (administration) <input type="checkbox"/> Les descriptions de postes sont à jour	Description actuelle des postes
A.5.1.2.	<input type="checkbox"/> La formation nécessaire ainsi que les principales compétences requises sont décrites pour chaque poste	Profil actuel des exigences
A.5.1.3.	<input type="checkbox"/> L'organisme dispose d'un dossier sur chaque collaborateur <input type="checkbox"/> Le dossier mentionne la qualification professionnelle et les formations de perfectionnement du collaborateur <input type="checkbox"/> Le dossier mentionne la fonction du collaborateur au sein de l'organisme	Dossier personnel
A.5.1.4.	<input type="checkbox"/> L'organisme dispose d'un concept de formation continue (buts, principes de base, règlement) qui tient compte aussi bien de ses intérêts entrepreneuriaux que du maintien et de la promotion de l'aptitude au placement de ses collaborateurs	Concept de formation continue
A.5.1.5.	<input type="checkbox"/> L'organisme dispose d'un plan annuel de formation continue (programme des activités de formation continue prévues) <input type="checkbox"/> L'organisme dispose d'une liste des cours effectivement suivis	Plan de formation continue Liste des cours suivis
A.5.1.6.	<input type="checkbox"/> L'organisme procède à une évaluation régulière des compétences des collaborateurs sous forme d'entretiens systématiques (ESC) avec ces derniers	Grille ESC Liste des ESC réalisés
A.5.1.7.	<input type="checkbox"/> L'organisme établit, dans un document de son choix, les exigences auxquelles il doit répondre, et comment il entend mettre en œuvre les lignes directrices en matière de : <input type="checkbox"/> sécurité au travail <input type="checkbox"/> protection de l'intégrité sexuelle <input type="checkbox"/> égalité femmes/hommes	Document à choix (p. ex. charte, statuts, manuel, etc.)

A.5.2. Gestion des ressources : documents

Principe : les documents sont d'importants supports des connaissances, du savoir-faire de l'organisme ; ils doivent être élaborés, pilotés et mis à disposition en conséquence.

Exigences		Preuve-s (p.ex.)
A.5.2.1.	<input type="checkbox"/> La gestion des documents est décrite <input type="checkbox"/> L'organisme distingue différents types de documents : descriptions de procédures, notices, listes de contrôle, grilles, directives internes, documents de cours, etc. <input type="checkbox"/> Tous les documents portent <input type="checkbox"/> leur date de création <input type="checkbox"/> le nom des auteurs <input type="checkbox"/> le lieu de conservation <input type="checkbox"/> l'accès	Concept de gestion des documents Désignation des documents
A.5.2.2.	<input type="checkbox"/> Dans un document sont réglés les principes organisationnels concernant : <input type="checkbox"/> la protection des données (classification, mode et durée de conservation, droit de regard, destinataires autorisés, etc.) <input type="checkbox"/> la sécurité des données (Information Technology Management)	Documents relatifs à la protection et à la sécurité des données

A.5.3. Gestion des ressources : coopérations externes

Principe : les organismes tiers sont des fournisseurs externes de prestations. Afin d'optimiser les ressources, l'organisme examine les possibilités de coopération et d'outsourcing.

Exigences		Preuve-s (p.ex.)
A.5.3.1.	<input type="checkbox"/> L'organisme évalue la possibilité de faire appel à des prestations externes (externalisation ou collaboration) <input type="checkbox"/> Toutes les interactions régulières avec des fournisseurs externes sont documentées <input type="checkbox"/> L'organisme est en mesure de justifier son adhésion à des organismes tiers (p. ex. AOMAS, CSIAS-Conférence suisse des institutions d'action sociale), etc.	Entretien Dir

A.5.4. Gestion des ressources : ressources logistiques

Principe : les ressources matérielles doivent bénéficier d'un contrôle rigoureux.		
Exigences	Preuve-s (p.ex.)	
A.5.4.1. <input type="checkbox"/> Il existe un inventaire pour le matériel amorti sur plusieurs années, respectivement pour du matériel ayant une valeur à neuf d'un certain montant (p. ex. à partir de 50'000.-)	Inventaire	
A.5.4.2. <input type="checkbox"/> Les plans de maintenance et les contrats sont enregistrés et classés de manière systématique <input type="checkbox"/> Ils sont revus régulièrement	Contrats (leasing véhicules, machines de bureau, contrats de location, de services, etc.)	

A.5.5. Gestion des ressources : finances

Principe : les ressources financières doivent bénéficier d'un contrôle rigoureux.		
Exigences	Preuve-s (p.ex.)	
A.5.5.1. <input type="checkbox"/> L'organisme dispose du rapport d'un organe de révision neutre et reconnu	Rapport de révision	
A.5.5.2. <input type="checkbox"/> L'organisme adopte chaque année un budget d'exploitation	Budget	
A.5.5.3. <input type="checkbox"/> L'organisme adopte chaque année un budget d'investissement	Budget	

A.6. Evaluation

Principe : l'organisme évalue périodiquement le degré d'atteinte de ses objectifs entrepreneuriaux. Sont notamment examinés : le respect des budgets d'investissement et d'exploitation, les résultats des évaluations des collaborateurs ainsi que la mesure dans laquelle les procédures sont observées.		
Exigences	Preuve-s (p.ex.)	
A.6.1. <input type="checkbox"/> L'organisme dispose d'un moyen permettant, au moins une fois par an de comparer les résultats entrepreneuriaux atteints avec ceux visés dans le programme annuel ou le document stratégique <input type="checkbox"/> Les écarts sont analysés ; l'organisme se positionne <input type="checkbox"/> Les résultats sont documentés	Rapport-s de situation (p.ex. revue de direction)	
A.6.2. <input type="checkbox"/> L'organisme contrôle périodiquement la satisfaction de ses collaborateurs	Questionnaire col	
A.6.3. <input type="checkbox"/> Les collaborateurs sont informés, de manière appropriée, des conclusions tirées du sondage sur la satisfaction des collaborateurs et de la nature des éventuelles mesures planifiées	Entretien Col	
A.6.4. <input type="checkbox"/> La mise à contribution des ressources est contrôlée périodiquement (p.ex. surcharge ou manque de travail)	Statistique du personnel	

A.7. Garantie et développement de la qualité : mesures de correction et d'amélioration

Principe : pour améliorer en permanence l'efficacité du système de gestion selon les bases normatives d'AOMAS:2010, l'organisme définit une procédure qui contient toutes les informations pertinentes, les analyse et en déduit les mesures de correction et de prévention nécessaires. Cette procédure doit tenir compte au moins des éléments suivants :		
<input type="checkbox"/> les résultats de l'évaluation interne (selon A6, B6 et C6) et des audits externes <input type="checkbox"/> les retours d'information des clients (C1 et C2) et des participant-e-s <input type="checkbox"/> la politique et les objectifs de qualité fixés par l'organisme		
Chaque collaborateur de l'organisme répond de la qualité des prestations à son niveau.		
Ceci présuppose que les collaborateurs connaissent, comprennent et appliquent la politique qualité et les objectifs qualité de l'organisme.		

Exigences	Preuve-s (p.ex.)	
A.7.1. <input type="checkbox"/> L'organisme analyse les résultats des évaluations, les retours de CI 1 et CI 2 ainsi que des participant-e-s <input type="checkbox"/> Il prend les mesures correctives et d'amélioration nécessaires	Saisie systématique des retours PV d'un état de situation	
A.7.2. <input type="checkbox"/> L'organisme planifie systématiquement le développement de nouvelles prestations de service ou le développement de l'offre existante (gestion des projets, gestion des modifications)	Manuel Exemple-s de gestion de projet-s	
A.7.3. <input type="checkbox"/> L'organisme tient compte de ses expériences lors de la détermination de nouveaux objectifs et de la planification des prochains processus ou ressources nécessaires	PV d'une séance de planification Précisions dans un concept retravaillé	
A.7.4. <input type="checkbox"/> L'organisme définit et décrit ses processus et les compétences internes et externes (p.ex. audit, cercle de qualité) relatifs à la garantie et au développement de la qualité	Document à choix	
A.7.5. <input type="checkbox"/> Les collaborateurs sont familiarisés avec la norme AOMAS:2010 et connaissent les exigences et procédures d'assurance et d'amélioration de la qualité pour leur domaine de tâches <input type="checkbox"/> Ils répondent de l'assurance qualité des prestations à leur niveau	Entretien Dir + Col	

B. L'offre : l'organisme planifie une offre pour ses clients. Les organismes d'une certaine importance planifient plusieurs offres clairement délimitées (p. ex. pour des groupes cibles, des branches, des régions, etc., déterminés).

B.1. Positionnement

Principe : les offres de l'organisme	
<input type="checkbox"/> reflètent les besoins des clients 1 et 2 ainsi que des participant-e-s <input type="checkbox"/> satisfont aux exigences légales <input type="checkbox"/> prennent en compte le contexte actuel pour permettre une insertion <input type="checkbox"/> correspondent aux principes de base de la charte	
Exigences	Preuve-s (p.ex.)
B.1.1. <input type="checkbox"/> Il existe un concept pour chaque offre <input type="checkbox"/> Le concept indique à quels clients 1 et 2 l'offre s'adresse <input type="checkbox"/> Il indique quelles sont les bases légales à observer <input type="checkbox"/> Il indique comment les besoins spécifiques des clients 1 et 2 sont pris en considération <input type="checkbox"/> Il indique respectivement comment les exigences légales spécifiques sont satisfaites	Concept
B.1.2. <input type="checkbox"/> Le concept montre comment l'offre aborde certains groupes-cibles spécifiques, branches ou régions <input type="checkbox"/> Le concept montre respectivement quelles réflexions doivent permettre l'ouverture de secteurs d'insertion spéciaux au moyen d'offres spécifiques	Concept
B.1.3. <input type="checkbox"/> Le concept du programme correspond aux principes fondamentaux de la charte	Concept
B.1.4. <input type="checkbox"/> Les collaborateurs intervenant dans une offre ont accès à son concept	Entretien Dir + Col
B.1.5. <input type="checkbox"/> S'il existe des accords de prestations, les offres concordent avec ceux-ci	Accord de prestation

B.2. Groupe-cible

Principe : les offres de l'organisme s'adressent à un public-cible clairement défini.	
Ces publics se différencient notamment en fonction de leurs besoins spécifiques en matière de qualification. Les clients 1, les clients 2 et les organismes mandatés doivent s'entendre sur ces besoins. Les besoins spécifiques des différents groupes-cibles sont également pris en compte lors de l'établissement de sous-groupes.	
Exigences	Preuve-s (p.ex.)
B.2.1. <input type="checkbox"/> Le concept définit le public-cible ainsi que ses besoins spécifiques en matière d'amélioration de l'aptitude à l'insertion	Concept
B.2.2. <input type="checkbox"/> Dans les documents présentant ses offres, l'organisme décrit clairement ses groupes-cibles <input type="checkbox"/> S'agissant de mesures actives de marché du travail (LMMT), le public-cible est défini selon les caractéristiques suivantes : <input type="checkbox"/> expérience professionnelle <input type="checkbox"/> formation <input type="checkbox"/> âge <input type="checkbox"/> restrictions professionnelles (état de santé, dépendances, obligations familiales) <input type="checkbox"/> langue et connaissances linguistiques <input type="checkbox"/> intérêts, motivation et aptitudes <input type="checkbox"/> La description du groupe-cible concorde avec l'AP	Concept Accord de prestation Prospectus
B.2.3. <input type="checkbox"/> Le concept justifie la formation de sous-groupes au sein d'une offre (p. ex. formation de groupes de travail, unités d'atelier, etc.)	Concept

B.3. Objectifs

Principe : les offres poursuivent des objectifs bien définis en vue d'améliorer à l'insertion des participant-e-s.	
Les objectifs doivent toujours être formulés comme des résultats à atteindre. Ils doivent répondre aux besoins des groupes-cibles (B.2) et à ceux des clients (B.1). Les objectifs définis dans le concept de l'offre délimitent le champ des objectifs individuels (niveau C).	
Exigences	Preuve-s (p.ex.)
B.3.1. <input type="checkbox"/> Pour chaque offre, des objectifs exprimés sous forme de résultats attendus en termes d'amélioration de l'aptitude à l'insertion doivent être définis <input type="checkbox"/> Les objectifs s'appuient sur un relevé des besoins spécifiques du groupe-cible, respectivement du client	Concept
B.3.2. <input type="checkbox"/> Les objectifs généraux sont subdivisés en sous-objectifs évaluable	Concept
B.3.3. <input type="checkbox"/> Les objectifs et les sous-objectifs sont formulés sous forme d'états à atteindre	Concept
B.3.4. <input type="checkbox"/> Le concept indique comment les clients 1 et 2 influent sur la définition des objectifs et comment les objectifs et sous-objectifs sont déterminés, définis et contrôlés avec eux	Concept

B.4. Organisation

<p>Principe : les offres sont planifiées sous forme d'une suite d'activités interdépendantes correspondant aux objectifs.</p> <p>La planification du processus décrit, à l'aide de descriptifs de procédures et de déroulements, comment ces activités seront exécutées dans un laps de temps défini, selon quelles règles et avec quelles ressources (humaines, logistiques).</p> <p>Les descriptions de processus servent à favoriser la compréhension commune des tâches des collaborateurs, à aménager les coopérations internes et externes, et à garantir la transparence vis-à-vis des clients.</p>		
Exigences		Preuve-s (p.ex.)
B.4.1.	<input type="checkbox"/> Les processus planifiés correspondent aux objectifs définis du programme	Concept
B.4.2.	<input type="checkbox"/> Les descriptions de processus mettent en exergue les activités principales, dans un langage compréhensible et explicite pour les collaborateurs exécutants (p.ex. sous forme de graphique, liste de contrôle)	Descriptifs de processus Diagramme de processus
B.4.3.	<input type="checkbox"/> Les processus sont décrits de manière différente et adéquate pour les clients 1 et 2 et les participant-e-s	AP Notices Prospectus
B.4.4.	<input type="checkbox"/> Les responsabilités pour les différents processus et sous-processus sont définies dans une forme appropriée	Diagramme de fonctions
B.4.5.	<input type="checkbox"/> La coopération avec les clients 1 et 2 est convenue avec ceux-ci ; ses modalités sont documentées <input type="checkbox"/> L'organisme peut documenter par des procédures et des exemples que la communication concernant tout changement significatif dans les offres (p.ex. nouvelle formation, nouveau public) répond aux exigences des clients	Manuel de l'organisme Notices communes Event. exemples fournis
B.4.6.	<input type="checkbox"/> Tous les déroulements et procédures concernant les participant-e-s sont décrits (information, admission, conseil, instruction, formation, mesures de promotion et sortie)	Manuel de l'organisme

B.5. Ressources

<p>Principe : la mise en œuvre de l'offre présuppose l'engagement efficace de ressources humaines, logistiques et financières adéquates, ainsi que des prestations de services externes.</p>		
Exigences		Preuve-s (p.ex.)
B.5.1.	<input type="checkbox"/> Les ressources humaines nécessaires à la réalisation de l'offre sont définies en termes quantitatifs (envergure de la tâche) <input type="checkbox"/> Elles sont définies en termes qualitatifs (profil requis, qualifications professionnelles) <input type="checkbox"/> Les qualifications minimales requises sont respectées <input type="checkbox"/> Le besoin en ressources humaines pour l'offre ressort de la planification du processus	Concept : pourcentages de postes et qualification du personnel de terrain
B.5.2.	<input type="checkbox"/> Les ressources matérielles nécessaires à la réalisation de l'offre (cf. A.5.4.1.) sont définies quantitativement <input type="checkbox"/> Elles sont définies qualitativement <input type="checkbox"/> La planification des moyens matériels ressort de la planification du processus	Concept : besoin en ressources matérielles spéciales
B.5.3.	<input type="checkbox"/> Ressources financières : un budget spécifique au programme est élaboré <input type="checkbox"/> Le besoin financier est examiné, en premier lieu, sur la base de la planification de processus <input type="checkbox"/> Les répercussions des limites budgétaires sur les processus et les objectifs des programmes sont retraçables	Budget Directives concernant le budget
B.5.4.	L'organisme dispose au minimum des chiffres suivants : <input type="checkbox"/> pourcentage de poste par participant-e <input type="checkbox"/> frais par unité de prestations	Chiffres-clés spécifiques au programme

B.6. Evaluation de l'offre, satisfaction des clients

Exigences		Preuve-s (p.ex.)
<p>Principe : les résultats de l'offre sont régulièrement évalués. Un rapport d'évaluation [RE] fait état :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> du taux d'atteinte des objectifs fixés <input type="checkbox"/> du taux d'exécution des processus planifiés <input type="checkbox"/> du taux de mise en œuvre des ressources planifiées <p>Les écarts sont analysés et justifiés. Le taux de satisfaction des participant-e-s et des clients 2 est également examiné.</p>		
B.6.1.	<input type="checkbox"/> L'organisme calcule, au moyen d'indicateurs choisis, dans quelle mesure les objectifs ou les résultats attendus ont été atteints <input type="checkbox"/> L'évaluation de l'atteinte des objectifs se base sur le résumé des évaluations individuelles finales (C.6.2)	<i>Contrôle du succès de l'apprentissage p.ex.</i> <i>RE</i>
B.6.2.	<input type="checkbox"/> La concordance, respectivement les divergences entre le groupe-cible planifié (B.2) et le groupe-cible effectif sont démontrées, analysées et justifiées	<i>RE</i>
B.6.3.	<input type="checkbox"/> Une statistique de sortie est tenue <input type="checkbox"/> Les sorties prématurées sont justifiées et analysées <input type="checkbox"/> Les mesures éventuelles sont planifiées et introduites	<i>RE</i>
B.6.4.	<input type="checkbox"/> Une comparaison des processus de programmes planifiés et ceux effectivement exécutés est établie <input type="checkbox"/> Les divergences sont analysées et justifiées	<i>RE</i>
B.6.5.	<input type="checkbox"/> L'organisme mesure le taux de satisfaction des participant-e-s <input type="checkbox"/> Le rapport d'évaluation rend compte des informations importantes recueillies lors des entretiens de sortie avec les participant-e-s	<i>Questionnaires</i> <i>Entretiens de sortie RE</i>
B.6.6.	<input type="checkbox"/> L'organisme mesure (pour autant que cela soit possible pour chaque offre) le degré de satisfaction des prescripteurs (clients 2)	<i>Questionnaires</i> <i>RE</i>
B.6.7.	<input type="checkbox"/> L'organisme décrit les processus de mesure des résultats de l'offre ainsi que de l'évaluation des processus et des ressources	<i>Concept d'évaluation</i>
B.6.8.	<input type="checkbox"/> L'organisme indique comment les collaborateurs en contact direct avec les participants échangent régulièrement leurs expériences dans le sens d'un compte-rendu collégial	<i>PV d'un compte-rendu collégial</i>

B.7. Développement de l'offre : mesures de correction et d'amélioration

Exigences		Preuve-s (p.ex.)
<p>Principe : sur la base des résultats de l'évaluation du programme, l'organisme prend des mesures en vue de l'amélioration</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> de l'atteinte des objectifs <input type="checkbox"/> de l'organisation des processus <input type="checkbox"/> de l'engagement de ressources <p>Les conclusions de l'évaluation sont utilisées dans les phases de planification futures.</p>		
B.7.1.	<input type="checkbox"/> L'organisme tient compte des résultats pour fixer de nouveaux objectifs de programmes, pour la conception de processus et la recherche de moyens <input type="checkbox"/> Le rapport d'évaluation contient les recommandations correspondantes	<i>RE</i>
B.7.2.	<input type="checkbox"/> L'organisme prend les mesures correctives et d'amélioration nécessaires	<i>RE</i>

C. Les participant-e-s

Les participant-e-s interviennent dans l'offre avec leurs besoins et attentes individuels.

Dans les limites du cadre fixé par l'offre, il est possible :

- d'entrer en matière sur ces besoins et attentes
- d'aménager le processus individuel
- d'atteindre des résultats individuels

Autrement dit : **dans le cadre de l'offre, le programme individuel des participant-e-s peut et doit varier.**

L'évaluation de la qualité de l'offre présuppose une observation attentive et nuancée des besoins et attentes des participant-e-s.

C.1. Identification des parcours et projet-s individuels

Principe : les participant-e-s doivent pouvoir s'impliquer dans l'offre, y voir du sens par rapport à leur parcours et leur-s projet-s, et s'y sentir à leur place parmi les autres participants. Les éléments d'introduction permettent aux nouveaux participant-e-s d'élaborer au plus vite un projet de leur présence dans l'organisme et garantit une intégration plus rapide dans le groupe des participants déjà en place.	
Exigences	Preuve-s (p.ex.)
C.1.1. <input type="checkbox"/> L'intégration des nouveaux/elles participant-e-s se fait systématiquement : chaque participant-e reçoit dès le premier contact une information sur l'organisme et l'offre <input type="checkbox"/> L'organisme a mis en place une démarche d'introduction des nouveaux participants auprès des autres participants	Entretien Pa Entretien Col
C.1.2. <input type="checkbox"/> Les participant-e-s ont l'occasion durant l'entretien initial de présenter leur parcours et sont encouragés à formuler ce que leur inscription dans la mesure pourrait leur apporter	Entretien Pa Entretien Col

C.2. Identification des besoins individuels

Principe : les participant-e-s appartiennent au groupe-cible de l'offre à laquelle ils se sont inscrits ou ont été inscrits. Les caractéristiques importantes en rapport avec leur aptitude à l'insertion sont clarifiées par le client 2 ou par l'organisme lui-même. Si cette clarification est faite par l'organisme, elle doit être faite d'entente avec l'intéressé et le client 2.	
Exigences	Preuve-s (p.ex.)
C.2.1. <input type="checkbox"/> Sur la base des documents qui leur sont accessibles (p. ex. prospectus) et/ou de l'entretien d'admission, les participant-e-s ont la possibilité de se faire une idée de l'offre et de se prononcer sur leur inscription à l'offre <input type="checkbox"/> L'occasion leur est donnée de décrire leurs besoins individuels et situation	Dossier Pa : PV de l'entretien d'admission Entretien Pa
C.2.2. <input type="checkbox"/> Les caractéristiques individuelles des participant-e-s qui sont importantes pour l'offre sont apparentes dans les dossiers des participant-e-s <input type="checkbox"/> Elles correspondent au groupe-cible de l'offre	Dossier Pa

C.3. Définition des objectifs individuels

Principe : dans le cadre des objectifs de l'offre, des objectifs spécifiques à chaque participant-e en fonction de ses besoins individuels sont définis (par le client 2, l'organisme ou par chacun d'eux en accord). Ceux-ci sont définis sous forme d'accord formel sur les objectifs, dont disposent aussi bien le client 2 que l'organisme et chaque participant-e.	
Exigences	Preuve-s (p.ex.)
C.3.1. <input type="checkbox"/> Un accord d'objectifs est formalisé <input type="checkbox"/> Il tient compte des besoins des participant-e-s en ce qui concerne leurs aptitudes d'insertion <input type="checkbox"/> Il tient compte de leur situation actuelle <input type="checkbox"/> Il tient compte des besoins identifiés par les participant-e-s et le client 2	Dossier Pa : accord d'objectifs
C.3.2. <input type="checkbox"/> Les objectifs et les sous-objectifs sont formulés sous forme d'états à atteindre <input type="checkbox"/> Leur atteinte est planifiée <input type="checkbox"/> Les objectifs sont contrôlables sur la base d'indicateurs définis	Dossier Pa : accord d'objectifs
C.3.3. <input type="checkbox"/> Les participant-e-s et le client 2 reçoivent une copie de cet accord <input type="checkbox"/> Les objectifs individuels sont définis dans le dossier du/de la participant-e	Dossier Pa

C.4./5. Organisation du programme individuel

Principe : le programme individuel est conçu de manière à ce que les participant-e-s soient soutenus dans leur travail visant l'atteinte des objectifs définis dans l'accord d'objectifs — en tenant compte de leurs ressources et de leur situation actuelle.	
Exigences	Preuve-s (p.ex.)
C.4.5.1. <input type="checkbox"/> La conception de programme individuel (tâches, placement, cours, conseil) se réfère aux objectifs fixés dans l'accord d'objectifs à atteindre <input type="checkbox"/> Elle tient compte des ressources individuelles et de la situation actuelle des participant-e-s	Dossier Pa Entretien Pa
C.4.5.2. <input type="checkbox"/> L'accord d'objectifs est négocié avec le/la participant-e <input type="checkbox"/> Il tient compte de ses aptitudes d'insertion <input type="checkbox"/> Il tient compte de sa situation actuelle <input type="checkbox"/> Il tient compte des besoins établis par le client 2	Dossier Pa : entretien sur l'accord d'objectifs
C.4.5.3. <input type="checkbox"/> Un entretien de sortie est mené avec le/la participant-e <input type="checkbox"/> Le/la participant-e est invité-e à se prononcer sur le déroulement et les résultats de sa participation à l'offre (évaluation finale)	Dossier Pa : entretien de sortie

C.6. Evaluation des résultats

Principe : l'organisme s'assure régulièrement, en collaboration avec les participant-e-s, que les activités et les ressources engagées correspondent à celles planifiées, et contrôle périodiquement si les objectifs définis sont respectés ; les écarts sont analysés et justifiés. A chaque sortie, le programme est évalué avec le/la participant-e concerné-e. Un rapport est remis au/à la participant-e et au client 2.	
Exigences	Preuve-s (p.ex.)
C.6.1. <input type="checkbox"/> Le programme individuel fait, au moins une fois, l'objet d'une évaluation intermédiaire, établie avec le/la participant-e <input type="checkbox"/> Cette évaluation contrôle dans quelle mesure les estimations initiales concernant les ressources et la situation sont encore valables <input type="checkbox"/> Elle contrôle si des progrès en rapport avec l'accord d'objectifs à atteindre ont été réalisés <input type="checkbox"/> Elle contrôle si les activités planifiées ont été réalisées, respectivement se sont avérées adaptées (conséquence : voir C.7) <input type="checkbox"/> Un rapport intermédiaire est remis au client 2 s'il le demande	Dossier Pa : rapport intermédiaire Entretien Pa
C.6.2 <input type="checkbox"/> La réalisation des objectifs par le/la participant-e (C.3) est examinée lors de l'entretien de sortie (C.4.5.4) <input type="checkbox"/> Un rapport correspondant, rédigé de manière adéquate, est remis au/à la participant-e et au client 2 (cf. A.5.2.2., protection des données)	Dossier Pa : entretien de sortie rapport final

C.7. Adaptation du programme

Principe : sur la base des résultats des évaluations intermédiaires, les objectifs, activités et ressources peuvent être adaptées en cas de nécessité. Les résultats des évaluations finales servent à la mise sur pied des programmes futurs.	
Exigences	Preuve-s (p.ex.)
C.7.1. <input type="checkbox"/> Au moins une fois au cours du programme, l'adéquation du programme au/à la participant-e est évaluée avec le/la participant-e <input type="checkbox"/> Les adaptations nécessaires sont réalisées (p. ex. intégration dans une autre offre)	Dossier Pa Entretien Pa

— page blanche —

Éléments pratiques

Procédure de certification

Préparation

Se préparer à la procédure de certification est envisagé comme un processus formatif.

La norme AOMAS:2010 fournit une grille complète de thèmes qui reproduit l'organisation de l'organisme dans son ensemble et dans ses offres.

La réunion des documents requis et la préparation des responsables à l'audit sur place permettent à l'organisme d'examiner ses instruments et pratiques quant à leur efficacité, efficience et adéquation, en fonction des sept critères mentionnés plus loin, ainsi que de les adapter et de les améliorer si nécessaire.

Inscription

- 1 L'organisme candidat choisit un organisme de certification : les organismes accrédités pour procéder à la certification AOMAS:2010 sont mentionnés sur le site du Service d'accréditation suisse (www.sas.ch, sous la rubrique 'Organismes accrédités'), ainsi que sur le site de l'AOMAS (www.aomas.ch).
- 2 L'organisme de certification choisi enverra un formulaire d'inscription à l'organisme candidat et l'informerá de la marche à suivre.

Etapas de l'audit

- 1 **Documentation à envoyer** à l'auditeur avant l'audit sur place : la liste des documents à remettre est indiquée p.27 à la section 'Eléments de contrôle'. Les documents doivent être assemblés selon la numérotation de la norme AOMAS:2010. Lorsque des documents individuels se rapportent à plusieurs exigences du modèle, on les désignera en conséquence (p. ex. charte : A.1.2/A.1.5./A.2.1). L'auditeur confirme que les documents reçus sont complets ou indique les lacunes.
- 2 **Audit sur place** : après avoir reçu confirmation de l'auditeur, l'organisme candidat convient avec l'auditeur d'une date pour l'audit 'sur place' : au sein de l'organisme candidat.
L'auditeur communique à l'organisme candidat le programme d'audit en indiquant notamment les offres qu'il examinera.
L'organisme candidat veille à ce que, lors de l'audit sur place, les personnes compétentes soient présentes et que les documents à examiner soient prêts (voir 'Eléments de contrôle').
Il donne le droit à l'auditeur de consulter les documents que l'auditeur juge nécessaires à la tenue de l'audit.
- 3 **Rapport d'audit et décision d'octroi du certificat** : l'auditeur rédige un rapport sur la base des points 1 et 2 à l'attention de l'organisme ; le rapport présente les constatations et conclusions de l'audit, et prononce l'octroi ou non du certificat (sans ou avec réserves ; formulation des réserves ; refus du certificat avec indications des non-conformités) ; il peut également proposer des opportunités d'améliorations.
L'octroi du certificat est annoncé au secrétariat de l'AOMAS par l'organisme de certification.

Validité

La certification est valide trois ans.

Chaque année un audit a lieu sur place : la 1^{re} année, 'l'audit de certification' examine tous les éléments nécessaires pour établir si l'organisme candidat répond aux exigences de la norme ; les 2^e et 3^e années, un 'audit intermédiaire', moins long, se concentre en priorité sur les éléments qui avaient donné lieu précédemment à des réserves, ou qui auraient changé depuis l'audit de certification.

Renouvellement de la certification

Il revient à l'organisme de veiller au respect du délai de renouvellement de la certification.

Le renouvellement de certification ouvre un nouveau cycle d'audit :

1 audit de certification, 2 audits intermédiaires.

Si l'organisme renonce à son renouvellement,

son inscription en tant qu'organisme certifié est radiée du registre central AOMAS.

Notes : il est possible de renouveler la certification avant échéance ;
un nouvel organisme de certification peut être choisi.

Éléments de contrôle

Notation : [point de la norme notamment concerné]
Étapes de l'audit : cf. p.4 'Procédure de certification'

A Éléments à envoyer avant l'audit

- Prospectus sur l'organisme [A.1]
- Charte [A.1]
- Statuts (ou organigramme de l'organe supérieur) [A.1]
- Organigramme-s [A.4]
- Diagramme-s de fonctions [A.4]

- Description des tâches et des prestations (document à choix) [A.2]
- Programme annuel de l'organisme [A.3]
- Accords de prestations [A.3]
- Rapport annuel, revue de direction [A.6]

- Présentation de quelques processus sélectionnés (p. ex. descriptifs, schémas, listes de contrôle) [A.4]
- Vue d'ensemble des qualifications du personnel permanent (formation, formation continue, expérience) ; état des postes [B.5]
- Concept de formation continue [A.5]

- Concept d'une offre précise [B.1]
- Prospectus sur l'offre précise [B.2]
- PV d'un colloque de responsables d'encadrement (compte-rendu collégial) [B.6]
- Rapport d'évaluation d'une offre précise ; le cas échéant, concept de l'évaluation interne [B.6]

- Manuel de l'organisme (cf. Recommandations pour le Manuel de l'organisme) [A.4]

B Quelques-uns des documents clés que l'auditeur pourra examiner lors de l'audit sur place parmi d'autres éléments permettant de documenter votre système de management de la qualité

Identité, besoins, objectifs... de votre organisme

- Documents sur le processus concernant la charte (PV, planification, etc.) [A.1]
- Vue d'ensemble des bases légales concernées (document à choix) [A.2]
- Documents stratégiques (p. ex. PV d'une séance stratégie) [A.3]

Organisation et évaluation des ressources de votre organisme

- Descriptifs de postes [A.5]
- Profils de qualification [A.5]
- Exemple de dossier personnel [A.5]
- Plan de formation continue ; liste des cours effectivement suivis [A.5]
- Entretien collaborateurs : grille ou PV (exemples effectifs) [A.5]
- Lignes directrices concernant la sécurité au travail, l'égalité entre les femmes et les hommes, la protection de l'intégrité sexuelle [A.5]
- Réglementations concernant l'administration des documents et la sécurité des données [A.5]
- Questionnaire collaborateurs [A.6]
- Rapport-s de situation (p.ex. revue de direction) [A.6]
- Gestion de projets : grille ou exemple de développement d'un projet [A.7]
- Toute preuve de votre management de la qualité [A.7]

Offres et Participants

- Présentation du processus concernant l'offre envoyée à l'auditeur (Cf. ci-dessus B1, B2) [B.4]
- Statistique de sortie des participant-e-s [B.6]
- 3 dossiers de participant-e-s [C.2]
- 3 exemples de rapport final [C.6]

Recommandations pour le Manuel de l'organisme

(si documents non présentés ailleurs)

- Organigramme
- Diagramme de fonctions
- Description des processus (les plus importants, selon les points A4 et B4)

- Description des postes
- Profils requis
- Concept de formation continue du personnel
- Plan de formation continue pour l'année en cours

- Exigences définies en matière d'égalité des genres et lignes directrices concernant leur application
- Référence aux exigences de la CFST (Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail) et lignes directrices concernant leur application
- Exigences définies en matière de protection des données et lignes directrices concernant leur application

- Listes des relations avec des tiers : accords de prestations, affiliations
- Inventaires
- Chiffres-clés

- Présentation de principes et procédures concernant particulièrement :
 - élaboration de procédure-s
 - calendrier et compétences nécessaires pour mener les entretiens collaborateurs
 - grille pour les entretiens collaborateurs
 - budgétisation
 - évaluation interne
 - amélioration continue de l'efficacité du système de gestion
 - évaluation de la gestion (bilan annuel au niveau de la direction)
 - mesures de satisfaction du personnel et des clients
 - gestion des plaintes
 - admission des participant-e-s
 - règlement des coopérations avec des tiers externes
 - collaboration avec le personnel pédagogique
 - structuration des dossiers des participant-e-s
 - instruments de conseil et de consultation des participant-e-s
 - développement de nouvelles offres et structures (gestion de projets)