

## *Démarche de certification ISO 9001 à l'APP de Nancy*

Fiche réalisée par Adrien Ferro, adrien.ferro@algora.org, après entretiens avec :

**Dominique Van Keirsbilck**, directrice-coordinatrice de l'Atelier de Pédagogie Personnalisée de Nancy et responsable assurance qualité (RAQ)

**Emmanuel Henry**, comptable de l'APP et auditeur interne

**Huber Pierson**, responsable informatique de l'APP et auditeur interne

Et les interventions ponctuelles de **Marie Emmanuelle Amara**, formatrice en APP le 2 février 2000, à Nancy

### **A – Contexte général**

1. **Secteur concerné.** Formation continue non qualifiante : savoirs de base, préparation aux concours, préparation à une qualification, ....
2. **Porteur du projet.** APP de Nancy (Association ad hoc) suite à une proposition de la région Lorraine, faite en fin 1996 aux organismes de formation.
3. **Finalité du projet.** Garantir une meilleure organisation et explicitation des pratiques, pour accroître l'adéquation entre la demande de l'apprenant et la réponse apportée. Garantir le respect des procédures mises en place pour assurer la qualité de la prestation.
4. **Zone géographique d'influence.** Grande agglomération Nancéenne.
5. **Financement du dispositif.** La certification a coûté 375.000 francs. L'appui de la région est conséquent car il couvre 80 % des dépenses. Les frais se déclinent ainsi :
  - a. Etats des lieux / diagnostic : 43000
  - b. Accompagnement de la démarche de certification : 121.000
  - c. Formation du responsable qualité et des deux auditeurs internes : 55.000
  - d. Primes qualité pour l'ensemble de l'équipe : 100.000
  - e. Audit à blanc : 21.000
  - f. Frais de certification : 35000

L'équipe fait noter que les primes, étalées en trois fois, ne correspondent pas au paiement de l'ensemble des heures supplémentaires fournies tout au long du processus de certification. La rémunération des heures travaillées aurait fait au moins doubler la somme de 100.000 francs.

### **B – Contexte spécifique**

1. **Objectif général du dispositif.** Obtenir la certification ISO 9001 et par celle-ci mettre en place une pratique d'innovation technologique et pédagogique permanente « *Comme une démarche qualité est une démarche, elle se poursuit !* » D.V.K. Le périmètre de certification choisi à été l'ensemble de l'APP. L'analyse du fonctionnement a permis la création de procédures qui s'intègrent au système qualité et répondent aux exigences de la norme ISO 9001.

2. **Public concerné.** Directement : l'ensemble de l'équipe APP « *On ne pouvait s'inscrire dans la démarche que s'il y avait un investissement complet et l'adhésion de l'équipe.* » E.H. Indirectement : l'ensemble des stagiaires (cette procédure ne cherchait pas à priori à « conquérir » un public nouveau).
3. **Période concernée par le dispositif.** Plus de deux ans depuis la prise de décision à la certification. Six mois à partir de février 1997 pour monter le financement et définir l'organisation de la démarche. Vingt mois de début 1988 à octobre 1999 pour la démarche de certification, jusqu'à l'obtention de celle-ci.
4. **Durée moyenne des apprentissages.** La procédure de certification ne visait pas à une transformation quelconque des pratiques habituelles de l'APP, dont la durée moyenne des contrats pédagogiques est estimée de 80 heures.
5. **Savoirs / savoirs-faire / Savoirs-être enseignés.** L'APP de Nancy est un APP « classique » pour ce qui est des contenus de formations proposées : on y retrouve les espaces d'autoformation assistée en français, mathématiques, monde actuel et des ateliers comme celui de biologie ou d'anglais. Une place importante est donnée à la préparation des concours. L'APP accueille des publics jusqu'au niveau IV (cahier des charges de l'APP) mais, parce que le Conseil Général de Meurthe et Moselle finance l'accueil des bénéficiaires du RMI sans limitation de niveau, ces publics sont accueillis pour toutes les matières et pour tous les niveaux. Dans le cadre de la démarche qualité, cinq « plans qualités » ont été mis en place. Il s'agit d'ateliers qui ne correspondent pas au critères généraux (notamment sur le plan de l'évaluation des acquis) des ateliers « traditionnels : atelier d'actualité sanitaire et sociale, atelier d'expression et techniques d'entretien (le lundi soir), entraînement aux tests psychotechniques, atelier de culture générale (une salle est organisée pour qu'il y ait possibilité de débat, avec magnétoscope et grande télévision), accompagnement et conseil en économie et en droit.
6. **Nombre et qualités des intervenants.** L'équipe est composée de neuf personnes : une directrice, un comptable (aussi intervenant en APP), un responsable informatique, une secrétaire et cinq formateurs.
7. **Nombre d'apprenant concernés par le dispositif.** De façon indirecte, l'ensemble des inscrits à l'APP, soit de 550 / 600 personnes par ans. Ceci correspond, sur la base des données récoltées par Iota + (Service d'appui et de liaison de Ateliers de Pédagogie Personnalisée) à un « gros » APP.
8. **Lieux affectés au dispositif.** L'ensemble de l'APP a fait l'objet de la démarche qualité. L'ensemble des processus y compris administratif et financier ont fait l'objet de la démarche.
9. **TIC affectées au dispositif.** Compte tenu de la nécessité de formalisation, très forte dans une démarche qualité, l'équipe a fait un usage accru de la boîte aux lettres électronique et du traitement de texte. L'accès Internet existe depuis 1997 et deux postes sont équipés avec Outlook Express de MicroSoft (pas de postes en réseau).

**10. TIC spécialement acquises pour ce dispositif.** Il n'y a pas eu d'acquisition spécifiques de matériel ou logiciels pour la démarche de certification, mais leur utilisation maintenant respecte les normes qualités de maîtrise des documents et des données (procédure définissant l'ensemble des dispositions de rédaction et de gestion des documents et des données). Une formation continue sur les aspects techniques est organisée par le responsable informatique.

**11. Formation de formateurs complémentaires au dispositif.** Il faut rappeler ici que la certification ISO 9001 ne vise pas une validation de la pédagogie mise en place par l'équipe de l'APP, mais la validation de l'ensemble des procédures internes de l'APP, qui accompagnent et entourent cette pédagogie. Par exemple, la gestion de contrats d'achats rentre dans le cadre de cette démarche ! Il s'agissait ici de valider l'organisation « in toto » de l'APP.

Cette démarche comportait un important volet de formation pour le Responsable Assurance Qualité (la directrice de l'APP) et pour les deux Auditeurs Internes (le comptable et le responsable informatique de l'APP). L'organisme qui forme habituellement les Responsables assurances qualité et les Auditeurs internes (AFNOR) propose généralement une formation de 30 jours par personne. Il était impossible à l'équipe de consacrer autant de temps à cette formation. C'est donc un cabinet conseil (JMS conseil) qui a été chargé de la formation, après négociation. Celle-ci a débouché sur une formation de cinq jours par personne, avec la méthode pédagogique pratiquée à l'APP, l'autoformation assistée !

Le cabinet conseil a par ailleurs comme attribution d'accompagner l'organisme à mettre en place son système qualité. Pour cela l'APP s'était accordé sur un accompagnement conseil de 23 jours, mais l'équipe en a utilisé que 15 pour l'aide à la réalisation des procédures, la réflexion sur l'organisation du système, le soutien et les corrections).

La formation réalisée par JMS Conseil s'est déroulée par demi-journées en fonction des besoins, en formant trois personnes : la responsable assurance qualité et les auditeurs internes.

APP a par ailleurs mis en place un comité de pilotage constitué de la directrice (RAQ), des 2 auditeurs internes et de la secrétaire qui travaillaient régulièrement (2 à 3 fois par semaine et le soir) pour réfléchir, rédiger les documents qualité et mettre en place le système. Ce comité de pilotage invitait périodiquement les autres membres de l'équipe soit pour les informer, soit pour travailler en commun sur des points particuliers, soit pour la mise en application. Il était donc une instance d'animation du système qualité interne à l'APP (à bien différencier de ce que l'on nomme généralement comité de pilotage, souvent instance institutionnelle).

*« La formation a été faite en continu par le conseil, et par nous-mêmes » D.V.K.*

## **C – Organisation du dispositif**

**1. Organisation institutionnelle et administrative du dispositif.** La proposition de certification, accompagnée d'une aide financière conséquente, avait été faite par la région en fin 1996. Cette proposition aurait pu être vécue comme une volonté de censure à posteriori des organismes de formation qui n'y soumettaient pas (une façon de définir les « bons » et les « mauvais »). Elle a été vue par l'APP de Nancy comme une occasion unique de fonder une démarche qualité permanente, avec une instrumentation rigoureuse. La décision d'engager cette démarche a été prise avec l'accord de l'ensemble de l'équipe APP et avec le

Président de l'association ad hoc, Gérard Michel, Maire Adjoint de Nancy. « La diversité du public... nécessite une adaptabilité permanente de l'organisme de formation tant au regard des publics qu'aux besoins de l'économie. C'est tout le sens de la mission de l'APP... La démarche qualité s'inscrit pour nous dans cette dynamique d'évolution permanente. » G.M. (depuis le Manuel Qualité de l'APP de Nancy)

## **2. Organisation des temps du dispositif.**

- a. 1997 : positionnement de l'APP pour la démarche de certification. Mise en place de l'organisation et du montage financier. Choix du cabinet conseil d'appuis : JMS Conseil
- b. Début 1998 : démarrage de la démarche qualité. Diagnostic exécuté par le cabinet conseil. Environ six mois.
- c. Juin 1998 – Mai 1999 : démarche active de certification. Formation de la responsable assurance qualité et des deux auditeurs internes. Formation interne de l'équipe aux procédures qualité et mise en place des dites procédures.
- d. Mars 1999 : Audit interne.
- e. 6/7 mai 1999 : audit à blanc. Deux jours d'audit par un conseil d'audit accrédité par l'AFAQ (différent du conseil choisi pour l'accompagnement de la certification par l'APP). A noter que cet audit, vivement conseillé, est pris en charge à 100 % par la région.
- f. Mai – octobre 1999 : reprise des éléments à revoir suite à l'audit blanc pour les mettre en conformité (l'audit fut suivi de 11 remarques de détail).
- g. 30 septembre – 1 octobre 1999 : Audit de certification et obtention de celle-ci.

**3. Organisation des espaces de formation.** Dans le cadre de cette certification, l'ensemble des espaces de l'APP devenait pour l'équipe lieu de formation. Par ailleurs la région Lorraine a mis en place un réseau des organismes certifiés ou en démarche de certification et organise régulièrement par le biais d'INFFOLOR des séances de travail. La RAQ et les auditeurs internes de l'APP peuvent y participer.

**4. Méthodes pédagogiques d'acquisitions de connaissances.** La connaissance spécifique était apportée de façon personnalisée par le conseil qualité, qui a particulièrement bien « joué » le jeu de la souplesse. Ces acquisitions étaient ensuite partagées par l'équipe des trois personnes garantes de la démarche, au reste de l'équipe, dans le cadre des comités de pilotage.

**5. Méthodes pédagogiques de renforcement des connaissances.** Sans objet.

**6. Méthodes pédagogiques de transfert des connaissances.** L'acquisition de connaissances se faisant par étapes, le transfert était immédiat ou presque. La démarche qualité est avant tout une démarche qui permet la formalisation d'une organisation au travers de procédures et de documents. L'apprentissage de celle-ci était suivi de son application en APP. Le suivi qualité est réalisé par les revues de direction, complétés par les réunions du comité de pilotage.

**7. Méthodes pédagogiques d'évaluation des connaissances.**

- a. Evaluations formatives : tout au long de l'accompagnement, par le conseil qualité prestataire.
- b. Evaluation sommative : une première évaluation sommative a eu lieu avec l'audit à blanc en mai 1999.

## 8. Modalités de certification. Audit de certification à la norme ISO 9001

### D – Evaluation du dispositif

1. **Description du dispositif d'évaluation.** Au-delà de la certification, la démarche qualité se poursuit avec un dispositif de suivi, présenté dans le Manuel Qualité de l'APP. A partir des déclarations d'intentions et du système qualité présenté dans ce manuel, une revue de direction est convoquée (au moins une fois par an). Participent à celle-ci la directrice et responsable assurance qualité, les auditeurs internes et deux personnes invités.  
La revue de direction répond à une exigence de la norme ISO 9001. Cette revue de direction a pour rôle de s'assurer de l'efficacité du système qualité, de sa cohérence à la norme ISO 9001 et de l'évolution du système. C'est une instance décisionnelle. La directrice doit prendre lors de ces réunions des décisions et donne son avis par rapport au système qualité. Le RAQ est garant de la qualité mais la directrice a le pouvoir de décision (dans le cas de l'APP de Nancy, il s'agit de la même personne).
2. **Résultats de l'évaluation organisationnelle.** La démarche de certification a imposé une formalisation de l'ensemble des pratiques d'organisation, de production et d'archivage de documents. Les formateurs sont unanimes pour souligner les avantages de cette transparence, notamment en terme de lisibilité d'un document pédagogique ou de suivi pédagogique « *Ah, c'est mieux maintenant !* » M.E.A.
3. **Résultats de l'évaluation pédagogique.** La démarche qualité, par sa rigueur, a entraîné une réorganisation dans la démarche pédagogique, sans pour autant nuire à la souplesse de la formation « à la carte » typique de l'APP. Un exemple est donné dans le cadre de la création d'un nouveau support pédagogique. Il est plus facile de repérer cette exigence de création grâce à l'amélioration de la visualisation du parcours de l'apprenant et le partage de ce parcours entre les formateurs. « *Chaque formateur peut avoir un regard sur le programme de l'apprenant qui concerne un autre formateur* » D.V.K. La création de l'outils fait l'objet d'une procédure : formalisation de l'objectif, expérimentation et validation avec le responsable pédagogique. Cette exigence de formalisation semble être parfaitement intégrée par l'équipe. « *J'écris simplement ce que je fais* » M.E.A.
4. **Résultat de l'évaluation économique.** Le coût très important de la certification a été ici pris en charge à 80 % par la région Lorraine. La directrice de l'APP admet que sans cette aide cette démarche n'aurait pas été possible.
5. **Conclusions générales.** La démarche qualité de l'APP de Nancy s'est fixée deux grands objectifs :
  - a. l'évaluation de la satisfaction du public
  - b. la mise en place d'une pratique d'innovation permanente

La démarche de certification s'est construite autour de l'organisation propre de l'APP et de son équipe, avec des formes originales d'accompagnement et de formation de la part du conseil. Plus largement, la démarche qualité a investi l'ensemble des activités et elle est aujourd'hui installée. De part son organisation, elle laisse présupposer une démarche réfléchie et formalisée d'introduction de TIC dans l'ensemble des formations proposées. Les projets innovants intègrent le plan d'amélioration de la qualité et visent notamment le deuxième objectif. C'est pour répondre à celui-ci que l'équipe a considéré que la pratique de visioconférences serait mise en place à l'APP. Des visioconférences ont été réalisées durant toute l'année, parallèlement à la démarche de certification et ont concerné 30 stagiaires environ et 3 formateurs. Elles se sont attachées plus particulièrement à permettre les échanges à 2 niveaux :

- a. échange plus axé sur les pratiques pédagogiques, entre formateur et stagiaires
- b. échange plus axé sur la formation de formateur et les méthodes entre formateur et formateur.

Ces visioconférences ont eu pour cette année le but de favoriser les nouveaux usages. Leur intérêt est de bien garder le rôle et l'objectif global d'un APP, qui est celui de l'innovation. *« Ce n'est pas parce que l'on réfléchit sur ces pratiques au quotidien, au travers d'une organisation et de procédures qualité, qu'on doit perdre de vue l'acteur essentiel de notre lieu, qui est le stagiaire. C'est pour lui que l'APP doit évoluer et innover. »* D.V.K.

**6. Développements prévus.** Le projet de réaménagement ou du moins de création d'un espace ressources multimédia permettra de développer plus encore les NTIC et leurs usages en privilégiant deux aspects :

- a. développement au bénéfice des stagiaires
- b. développement au bénéfice des formateurs.

Ces deux axes de développement permettent de réaliser à l'interne de l'APP une réponse évolutive. A l'externe, ils favorisent la mutualisation des compétences au niveau régional (intégration d'un dispositif FOAD partenarial).

L'espace ressource prévoit : 6 postes PC en réseau connectés à Internet via Numéris, plus un Macintosh. Un poste PC sera spécialisé dans la réception TV, un autre poste PC sera spécialisé dans la visioconférence et un autre PC permettra l'utilisation du système Linux.