

Projet EQUIPE

Etude de cas

Université de Genève – Service Formation continue - Suisse

Ahidoba de Franchi

I. Introduction

L'étude de cas proposée par l'Université de Genève est une analyse de l'effort d'homogénéisation des moyens de gestion des programmes de formation continue au sein de l'Université de Genève. Différentes initiatives ont été envisagées pour atteindre cet objectif, mais il s'agira ici de traiter la création d'une base de donnée intégrée spécifiquement créée pour la formation continue de l'Université de Genève.

Contexte

Depuis 1991, l'Université de Genève n'a cessé d'augmenter son offre de formation continue en la diversifiant et en élargissant les domaines d'interventions. Le nombre de participants a dépassé les 6000 en 2002 et le nombre de programmes a atteint 150.

Les participants des cours de formation continue ont un statut particulier : ils ne sont pas immatriculés à l'Université de Genève. L'Université leur délivre cependant, en cas de réussite, un titre universitaire (certificat de FCU/diplôme de FCU) selon des règlements établis et reconnus par les facultés (départements), le rectorat (présidence) et le Département de l'instruction publique (Ministère de l'Education).

Les programmes de formation continue sont hébergés et gérés au sein des facultés, départements, sections concernés par le domaine de la formation. La gestion est donc mixte, en partie centralisée (au Service formation continue) et délocalisée (dans les facultés).

Avec la croissance de la FCU, on constate des pratiques de gestions administrative et comptable extrêmement variées. Cette hétérogénéité comporte différents risques dont des coûts élevés pour chacune des structures pour mettre sur pied un mode de fonctionnement propre, une potentielle variabilité de la qualité des formations et une image peu valorisante pour la FCU.

La dispersion inévitable de l'offre réclame une gestion intégrée qui opère de manière transversale par rapport aux structures facultaires. C'est dans ce contexte qu'est née la nécessité de créer des outils communs performants permettant d'assurer des prestations de qualité.

Mission du Service de formation continue

« Le SFC, service rattaché au rectorat, financé sur des fonds du Département de l'instruction publique, a pour mission de faciliter la mise en place de programmes, la promotion d'offres et d'information en matière de formation continue.

Ses activités principales sont :

- Information et mise en marché
- Relations publiques avec les milieux professionnels

- Production de programmes de formation continue, en collaboration avec les professeurs responsables
- Coordination avec les services formation continue des universités et hautes écoles suisses et européennes
- Participation à des projets européens de recherche de fonds
- Etudes, recherches et publications
- Prospection de nouvelles formulations de l'offre
- Etablissement des statistiques de la formation continue
- Gestion administrative des inscriptions et certifications. » (Ref : Stratégie et gestion, Université de Genève, février 2003)

II. Initiatives

Différentes initiatives ont été lancées pour tenter de répondre de manière professionnelle aux défis que pose l'évolution de la FCU à l'Université de Genève.

« Principes de fonctionnement » : un document ayant valeur de charte qui s'inscrit dans un souci de transparence et de coordination.

« Stratégie et gestion » : un document formalisant les visées stratégiques du rectorat concernant la formation continue, les différentes structures de la FCU, la mission du SFC, les programmes de FCU et le mode de gestion spécifique de la FCU de l'Université de Genève.

« Procédures pour la formation continue » : la formalisation des différentes procédures liées à la création d'un programme de formation continue, sous forme de document de référence apparaissant sur le memento de l'Intranet de l'Université de Genève.

« Guide pratique de la formation continue » : un document web regroupant l'ensemble des informations/conseils que peut fournir le SFC pour la création et la gestion d'un programme de formation continue avec des liens à d'autres sources d'information.

Atelier « Concevoir, gérer, animer un programme de formation continue » : une formation de quatre demi-journée destinée aux collaborateurs de la FCU.

Certification EDUQUA : certificat suisse de qualité pour les institutions de formation continue.

« Base de données intégrée de la formation continue » : un outil de gestion informatique spécifique à la formation continue de l'Université de Genève.

Nous développerons ici la dernière initiative listée, i.e. la base de données intégrée de la formation continue.

III. Objectifs

La création de cette base de données répond à plusieurs objectifs, tous allant dans le sens de la qualité.

Données sur les participants à visée statistique : Obtenir des données statistiques sur l'ensemble des participants de la FCU de l'Université de Genève

Pour répondre à l'exigence du rectorat ainsi qu'à une demande au niveau fédéral, il est devenu indispensable de pouvoir définir le profil des clients de la FCU à l'Université de Genève. Actuellement, seuls les chiffres concernant le nombre total de participants, la répartition homme/femme et la répartition par domaine sont disponibles.

Réunir en un seul lieu toutes les informations sur un programme donné

A partir d'une offre générique, garder une trace de chacune des éditions d'un programme, année après année (gain en traçabilité historique).

Assurer la visibilité de l'ensemble de l'offre de FCU

Une même base réunissant l'ensemble des programmes, passés, présents et en devenir permet de pouvoir connaître l'évolution et l'état de l'offre de FCU à tout moment.

Faciliter la gestion des participants par l'utilisation d'un seul outil informatique performant pour l'ensemble des actions

Proposer un outil de qualité permettant d'harmoniser les pratiques de gestion administrative des programmes de FCU. Favoriser ainsi l'image de la FCU auprès des participants et des partenaires.

Homogénéiser les modes de gestion des programmes de formation continue au sein de l'Université de Genève

Assurer une gestion de qualité en proposant un seul outil permettant d'accomplir l'ensemble des tâches administratives liées à un programme de formation continue à l'Université de Genève.

Faciliter la gestion financière d'un programme de formation continue par l'utilisation d'un logiciel approprié et l'automatisation de certaines actions comptables

Décharger la comptabilité centrale du traitement des finances d'inscription des programmes de FCU, en nombre toujours croissant. Harmoniser les pratiques dans un esprit de service professionnel de qualité.

Permettre une diffusion de qualité des programmes de FCU

Permettre l'extension de l'action de marketing par la mise en commun des fichiers d'adresses de l'ensemble des programmes. Faire bénéficier l'ensemble des centres de fichiers d'adresses spécifiques par domaines d'intérêt et champs d'activité.

Coordonner la gestion de la FCU avec les autres services de l'Université de Genève

Assurer une mise à jour optimale des données par le partage de fichiers de l'Université de Genève (Personnel et Etudiants).

Garder une trace des études des étudiants dans la ligne du Life Long Learning

L'apprentissage ne se réduit plus aujourd'hui à une période limitée avant l'entrée sur le marché du travail, mais a lieu tout au long de la vie sous forme d'un processus ininterrompu. Il s'agit de pouvoir garder une trace des différentes étapes de ce processus (formation de base + formation continue) pour chacun des participants (ECTS).

Assurer la qualité de l'organisation des cours de FCU

La montée de la concurrence du marché de la formation exige une grande qualité des prestations fournies. Les participants sont assimilés dans cette optique à des clients qu'il faut satisfaire, tant au niveau des contenus que de la forme. Un outil intégré permet d'assurer une certaine qualité dans la forme.

IV. Modèle

La réalisation du projet n'a pas suivi explicitement de modèle de norme de qualité, mais, comme il a été mentionné pour d'autres projets dans le rapport EQUAL, s'inspire des différentes normes qualité (ISO 9000 et TQM principalement).

Un audit financier de la formation continue de l'Université de Genève, basé sur l'analyse des processus et l'identification des risques, a eu lieu au 2^{ème} semestre 2002. Il a été effectué par une entreprise privée mandatée par l'institution en tant qu'auditeur externe. Dans ce cadre, les auditeurs ont notamment souligné l'hétérogénéité des moyens d'organisation et de gestion des programmes et identifié des risques potentiels comme celui « d'avoir des qualités de formation variables selon les programmes et les facultés » (Rapport d'audit interne, § 6.1.4). La création de la base de données intégrée de la formation continue s'inscrit dans la prise en compte de ces risques (déjà identifiés avant l'audit).

Un processus d'itération, doublé de différentes phases pilotes, a permis d'assurer l'intégration du programme dans les différentes entités universitaires concernées en améliorant les fonctionnalités après confrontation aux utilisateurs.

Notons finalement que la base de données intégrée de la formation continue a été construite sur le modèle de la base de données Etudiants de l'Université de Genève, en place depuis 1996.

V. Organisation et mise en oeuvre

La demande a été formulée par le Rectorat comme suit :

- « Assurer la gestion complète de la formation continue, en lien avec les directeurs de programmes et les facultés.
- S'inscrire dans la ligne du Life Long Learning et prévoir un système ECTS compatible avec les plans d'études facultaires » (Projet de développement, SJ, mars 2000).

Pour répondre à cette demande, le Service formation continue s'est donné comme objectifs de :

- « Créer une base de données correspondant à la gestion universitaire tout en lui accordant une spécificité propre à la formation continue.
- Permettre une gestion efficace par le Service formation continue, tout en attribuant à chaque directeur de programme de formation continue (professeur) un accès à la base de données pour gérer des données spécifiques liées aux participants.
- Parvenir à centraliser l'ensemble de l'exercice de formation continue de façon à avoir une vue exhaustive en prévision de statistiques et d'analyses. » (Projet de développement, SJ, mars 2000)

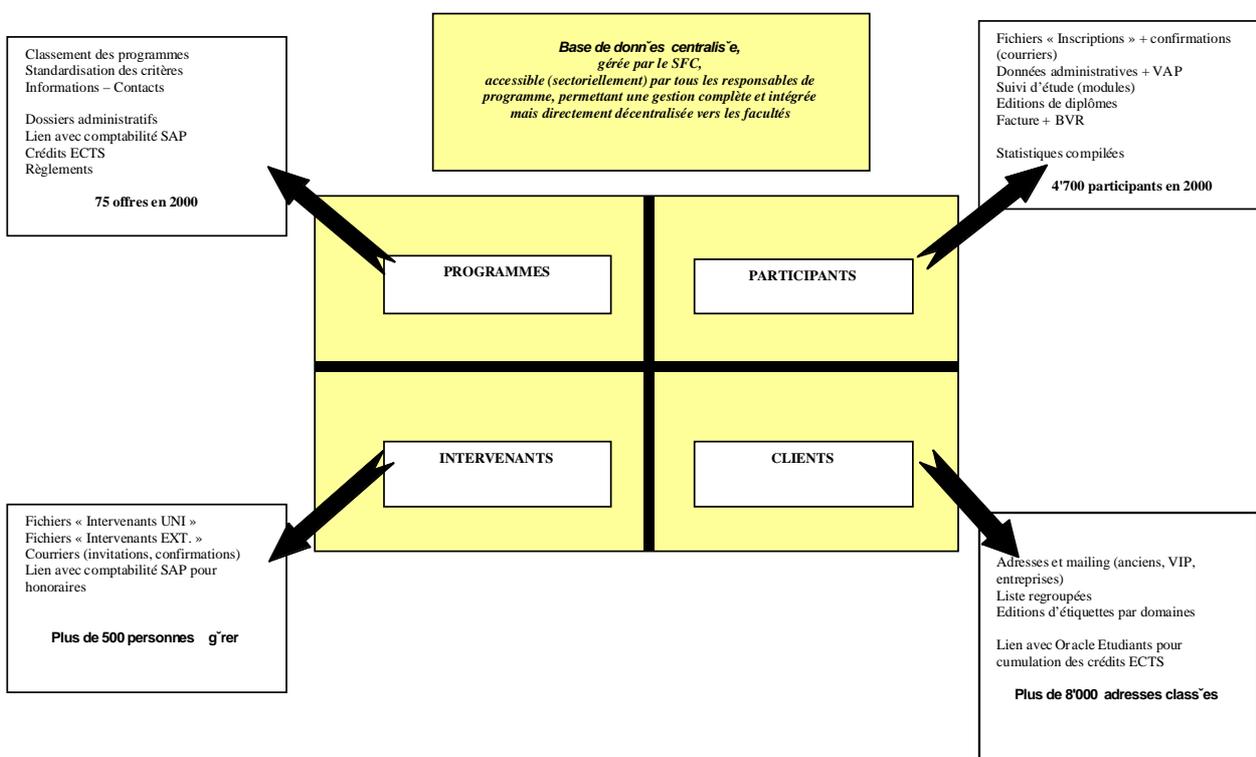
Le projet a été réalisé par le Service informatique de l'Université de Genève avec l'application Oracle. Il a été découpé en quatre phases :

- Etude préalable : « Avant-projet »
- Spécifications : « Cahier des charges »
- Développement : « Rapport de mise en oeuvre »
- Déploiement : « Manuel d'utilisation »

Le projet est sous la responsabilité d'un responsable « métier » et de la cheffe du Service formation continue qui répond au rectorat. Le développement est assuré à 75% par une société externe, le solde et le management du projet étant du ressort du Service informatique de l'Université de Genève. Une phase de prototypage permet aux utilisateurs finaux de valider les choix technologiques, le développement est dit « incrémental », les transactions étant testées au fur et à mesure avec ceux-là.

Les directeurs de projets interviennent dans le processus de décision à chaque phase du projet via des séances de travail ad-hoc motivées par le responsable métier. Chaque phase du projet fait l'objet de points de contrôle réguliers. Les utilisateurs finaux du service de formation continue interviennent durant le cycle entier du projet.

Le schéma ci-dessous montre le plan des principales fonctionnalités attendues de la base.



Source : Université de Genève - Service formation continue – S. Jacquemet – 19.06.00

Une ligne managériale a été définie par le rectorat en rendant obligatoire l'enregistrement de l'ensemble des participants aux cours proposés par la formation continue universitaire de l'Université de Genève sur cette base de données. Un choix de champs a donc été effectué pour être définis comme obligatoires. Les fonctionnalités de gestion comptable et administrative de la base de données sont optionnelles.

Une fois le développement achevé, le déploiement dans les centres peut commencer. Les programmes sont en effet gérés de manière délocalisée au sein des facultés. Une étape de formation des personnes en charge de l'administration de chaque centre de formation continue doit être entreprise. Deux personnes au sein du Service de formation continue en sont

responsables, en collaboration étroite avec le responsable métier qui peut ainsi parallèlement assurer la maintenance évolutive. X responsables de centres sont à former.

VI. Résultats

Structure de la base

Les fonctionnalités de la base de données intégrée sont multiples comme le montre le tableau ci-dessous.

Programmes		OFFRES ▪ Editions ▪ Modules		RESSOURCES HUMAINES ▪ Direction / Comité ▪ Coordination/ Gestion ▪ Intervenants ▪ Personnel Uni/Externe		REFERENCES ▪ Structures ▪ Champs d'activités ▪ Domaines d'intérêts ▪ Mots-clé ▪ Logos
Participants	CLIENTS/ PARTICIPANTS ▪ Données personnelles ▪ Recherches	ENREGISTREMENT / INSCRIPTION ▪ Inscriptions des personnes ▪ Enregistrement des candidats par programme, par module ▪ Annulation / Report	ADMISSION ▪ Dossiers ▪ Courriers		CORRESPONDANCE ▪ Modèles de lettres ▪ Etiquettes ▪ Exportation de données ▪ Résumés	DOCUMENTS ▪ Liste de présence ▪ Résultats ▪ Attestation/ Certificat/ Diplôme ▪ Listes modèles
Mailing		COORDONNÉES ▪ Clients/ Participants ▪ Entreprises/ Institutions ▪ Personnel Uni / Externe		MAILING ▪ Mailing Clients/ Entreprises ▪ Mailing internes		WEB ▪ E-fiches d'intérêt
Suivi financier	PRIX ▪ Finances d'inscription ▪ Prix spéciaux ▪ Conditions de paiement ▪ Délais de paiement ▪ Chèque-formation	FINANCES ▪ Factures ▪ Rappels ▪ Frais d'annulation	PAYMENTS ▪ Traitement fichiers PTT ▪ Paiements manuels	CONTRÔLE ▪ Dossiers financiers ▪ Résumés financiers ▪ Soldes ▪ Contrôle échanges SAP	EDITION ▪ Listes de paiement ▪ Journal financier	Université de Genève Formation continue Tel : 022 379 78 33 Fax: 022 379 78 30 info@formcont.unige.ch
Outils	http://www.unige.ch/formcont					

Source: Université de Genève – Service Formation continue – Juillet 2003

En résumé, quatre groupes d'actions sont proposées:

Gestion de l'offre en formation continue : définition de chaque programme (type de formation, durée, ECTS, modules, directeurs, tarifications, intervenants) et reconduction d'année en année.

Gestion des candidats et participants : saisie des coordonnées des clients, inscription des candidats, enregistrement des participants, annulations/reports, résultats (notes, réussite, échec, élimination), courrier (confirmation d'inscription, convocation aux cours, changement d'horaire, information sur les résultats) et impressions diverses (liste des participants, listes de présences, tobleron, badges).

Gestion marketing : édition des mailings internes et externes et gestion des demandes d'information par Internet.

Gestion financière des inscriptions : prix, gestion des bourses, définition des conditions de paiement, planification des paiements, émission des finances d'inscription (avec BVR), état des paiements, liste des débiteurs, rappels, budget, bilan financier.

Une zone supplémentaire, utilisable uniquement par les gestionnaires de la base, permet la gestion de différentes références, telles que les champs d'activités, les domaines, les logos, les lettres types, les mots-clés, les structures et organes, la fonction des collaborateurs.

Atteinte des objectifs

Actuellement, le développement de la base de données est achevé et la phase de déploiement a démarré. Cinq centres utilisent actuellement la base de données intégrée pour leurs programmes de formation continue.

Jusqu'à présent, les utilisateurs qui ont été formés ont montré un grand enthousiasme et une grande satisfaction face aux multiples fonctionnalités de la base. Les responsables de programmes sont conscients de la nécessité de fournir des prestations de qualité pour assurer l'avenir des programmes et il leur semble pertinent d'utiliser un outil tel que la base de données intégrée de la formation continue comme un moyen d'y parvenir. L'utilisation de plusieurs logiciels différents pour chacune des tâches administratives est en effet à leur yeux source de perte de temps et potentiellement d'erreurs et un seul outil semble particulièrement bienvenu.

On peut remarquer à ce stade :

- Une diminution du travail du Service de la comptabilité puisque les paiements sont transmis directement de La Poste à l'Université par Internet (YellowNet)
- Une homogénéité plus grande dans les courriers et listes sortant des centres de formation continue (en-tête, logo, contenu, etc.)
- Une présentation impeccable de tous les documents issus de la base (listes, badges, toblerones, courriers, etc.)
- Une plus grande rigueur dans le suivi de la facturation et de l'émission des rappels
- Un appui pour rappel de tous les cas « spéciaux » (inscription partielle, prix spéciaux, etc.)
- Facilitation du travail des coordinateurs et secrétaires par l'utilisation d'un seul outil au lieu de plusieurs
- Des données utilisables pour des statistiques précises et nuancées (grâce au logiciel COGNOS, aspect encore à développer)

En outre, la mise sur pied de cette base de données intégrée a permis de :

- Répertorier les différentes étapes de la gestion administrative d'un programme de formation continue
- Repérer des améliorations à apporter dans l'accomplissement de certaines tâches
- Institutionnaliser la fonction de gestionnaire administratif d'un programme de formation continue par la mise en évidence des différentes tâches faisant partie de son cahier des charges
- Renforcer la visibilité du Service formation continue dans son rôle de service au sein de l'Université

VII. Perspectives

La création de la base de données intégrée de la formation continue constitue la première étape dans la constitution de plateformes de formation continue universitaire. Avec le développement important de l'offre de formation continue, il devient en effet indispensable de regrouper la gestion des programmes dans des centres administratifs par exemple de type facultaire. Pour l'avenir, l'assurance du maintien de la qualité des cours n'est possible que sur la base de différents facteurs dont la solide formation des collaborateurs, une méthode de marketing professionnelle et centralisée et des outils de gestion administrative et financière performants communs.