

1. Motivation

1.1 Contexte

1.1.1 En France :

La formation continue est une activité qui se développe dans un contexte de concurrence. Le marché est partagé par des organismes éducatifs (universités, enseignement secondaire, organismes publics (AFPA, CNFPT, CNAM) et des compagnies privées).

1.1.2 Dans l'université Pierre et Marie Curie

Le Service de Formation Permanente (SFP) dépend directement de la Présidence de l'Université. Son rôle est d'organiser les activités de formation continue de deux types :

- Des cours préparant l'obtention de diplômes nationaux (licence, master, diplôme d'ingénieur) et des diplômes d'université ;
- Des stages courts de mise à jour des connaissances dans le champ professionnel, qui durent en moyenne de 1 à 5 jours.

1.2 Mission du Service de Formation Permanente

Dans tous les cas, le SFP a pour mission :

- d'informer et de conseiller les adultes, et gérer leur inscription
- de définir l'ingénierie de formation
- de recruter les enseignants dans l'université
- d'organiser la logistique des cours
- d'évaluer le résultat des formations
- de gérer la qualité
- de manager les aspects administratifs (finances, contrats)

Dans le cas particulier de la préparation des diplômes nationaux, les stagiaires de formation continue sont intégrés dans des groupes de formation initiale. Dans ce cas, des besoins spécifiques apparaissent :

- Une attention particulière est portée à l'accueil et au conseil
- La validation des acquis de l'expérience est envisagée et organisée, soit pour permettre l'entrée en formation, soit pour délivrer tout ou partie du diplôme
- Le parcours individuel de formation doit être construit en fonction du projet personnel du stagiaire
- Un tutorat doit être organisé.

1.3 Prestations d'enseignement

La délivrance des cours est de la responsabilité des enseignants, dans tous les domaines couverts par l'université : médecine, biologie, informatique et technologies d'information et de communication, électronique, mécanique, chimie, mathématiques, sciences de la terre.

1.4 Quelques chiffres

Le SFP emploie environ 25 personnes à temps plein. Il accueille environ 5000 stagiaires par an (le nombre d'étudiants en formation initiale est d'environ 30 000 par an).

Environ 500 enseignants participent à des actions de formation continue.

1.5 Motivation pour une démarche Qualité

La demande initiale est venue du directeur du service en 1997, basée sur l'intuition que l'activité qui devait continuer de se développer dans un contexte très compétitif ne pouvait pas échapper à la tendance forte au développement de la qualité en France. A cette époque, l'université était dans son ensemble très ignorante des concepts de qualité.

Depuis cette date, de plus en plus de clients demandent si le SFP est engagé dans une démarche qualité. Jusqu'à présent, ils n'exigent pas la certification, mais la pression augmente.

2. Objectifs

Notre objectif a évolué dans le temps. Dans une première phase, l'objectif était d'intégrer la qualité dans les esprits, afin qu'elle soit considérée comme une approche indispensable dans le contexte national. Dans cette phase, nous avons progressé lentement afin de ne pas créer de rejet de la qualité.

Dans la seconde phase, depuis septembre 2001, l'objectif est d'obtenir une certification ISO, selon le standard ISO 9000/2000.

3. Modèles

Les deux phases correspondent à l'adoption de deux modèles différents :

3.1 Première période (1997 – 2000)

Le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management) a été choisi comme premier objectif. Ce choix a été dicté par plusieurs raisons :

- La norme ISO 9000/94 était orientée « produit » et par conséquent non adaptée à la formation continue
- EFQM est plus flexible qu'ISO 9000/94 ; le principe d'auto - évaluation permet de faire ses propres choix, sans qu'ils soient imposés par une organisation extérieure

Dans le contexte de complète ignorance de la qualité, ce principe paraît plus facilement acceptable. De plus, nous avons adopté le principe d'une implémentation volontairement lente, pour éviter l'émergence d'une résistance radicale.

- La flexibilité d'EFQM nous a permis d'adapter le questionnaire d'auto-évaluation au contexte de l'université (suppression des critères économiques et ajustement du vocabulaire).

3.1 Période présente

Dans la période présente, nous avons évolué vers le standard ISO 9000/2000, pour viser notre second objectif de certification.

- Ce standard est orienté « services ». Comme nous soutenons l'affirmation que la formation continue est un service offert dans un environnement compétitif, ce standard semble parfaitement adapté à notre situation et aux attentes des clients.
- Le standard lui-même offre une description claire du modèle qui peut être appliqué sans restriction. C'est réellement une aide pour l'implémentation.
- Le personnel était dans cette seconde période beaucoup plus prêt à accepter un standard conduisant à une certification qu'au tout début du projet.

En conclusion, on peut dire que la période EFQM a été une bonne préparation à l'implémentation d'ISO 9000/2000.

4. Organisation et implémentation

Quel que soit le modèle utilisé, nous avons organisé le projet avec un double niveau de pilotage.

4.1 Pilotage stratégique

Il est effectué par un comité sous la direction du Président de l'Université. Ce comité comprend le président, le directeur des formations, le secrétaire général, le directeur du SFP, le directeur des moyens et le chef de projet.

Jusqu'à présent, ce comité s'est réuni deux fois par an. Son rôle est la supervision de l'ensemble du projet, la validation de décisions stratégiques et l'allocation des moyens qui ne sont pas du ressort du directeur du service.

De fait ce comité stratégique est l'organisme mentionné dans la boucle du modèle ISO 9000/2000.

4.2 Pilotage opérationnel

Il est fait par le chef de projet qui rapporte directement au directeur du service. Les décisions courantes sont validées par le conseil de direction du service.

5. Résultats

5.1 Résultats de la première période 1997-2001 (période EFQM)

Des résultats ont été obtenus dans quatre domaines :

- Au sein du service, une amélioration a été obtenue par la prise de conscience par le personnel du fait que les stagiaires sont des clients. Ce résultat est certainement la conséquence de l'implémentation d'un processus d'information interne, et d'un travail en profondeur de définition des responsabilités de chacun. Enfin, un climat de coopération entre les personnels du service s'est instauré.
- Dans le domaine de l'évaluation des formations, l'évaluation a été effectuée sur un nombre limité de cours.
- Un système de tutorat a été institué et implémenté sur certains cours conduisant à un diplôme national.
- L'implication du président dans la démarche qualité est aussi un résultat important.

Commentaires

La période EFQM nous a donné des résultats très intéressants en interne. Le questionnaire d'auto évaluation initial a révélé un manque de communication entre les personnels, et entre eux et la direction. Nos efforts ont visé à briser ces barrières de communication en organisant régulièrement des réunions avec le directeur et en organisant des groupes de travail pour résoudre de façon participative un grand nombre de problèmes techniques.

Ces efforts ont été couronnés de succès, et quand nous avons évoqué la possibilité de viser une certification ISO, nous n'avons eu aucun problème pour trouver des volontaires pour s'engager dans cette tâche.

Actuellement la qualité est un concept complètement intégré dans le personnel du service. Ce n'est pas encore le cas pour tous les enseignants, vers lesquels la pression n'a pas encore été mise fortement. Leur grand nombre, et une autre conception de la qualité dans l'enseignement, nous ont conduit à avancer plus lentement dans ce domaine.

5.2 Résultats de la seconde période, depuis 2001

L'effort s'est concentré sur la documentation en vue de la certification :

- Sélection d'une méthode et d'un logiciel de description des processus et des sous processus
- Description des processus administratifs, financiers, et d'ingénierie de formation utilisant le logiciel Qualigram
- Première rédaction d'un manuel qualité

Ces actions sont en progrès. Une certification est envisagée en 2004. La généralisation de l'évaluation des formations est systématisée. Le manuel qualité devrait être complété cette année. Il doit inclure toutes les informations concernant l'organisation, le management de la qualité et la politique qualité, la description des processus, la définition des missions des personnels.

Des rapports sont fournis deux fois par an au comité stratégique, pour approbation par le Président.