

Synthèse de l'évaluation de la Fondation pour la Formation Continue UNIL-EPFL (FCUE)

Janvier 2016

1. Introduction

L'évaluation de la FCUE a été réalisée en 2014, 5 ans après sa création. Une création assez complexe du fait de son statut singulier : très indépendante, mais également liée à l'EPFL et à l'UNIL. Cinq ans après semblait être le moment propice à une évaluation complète visant à préparer les prochaines étapes de développement.

La Direction de la FCUE a rédigé un rapport d'auto-évaluation en avril 2014. Ce rapport repose principalement sur les données issues d'une analyse statistique approfondie ad hoc et sur de vastes enquêtes de satisfaction des utilisateurs, comprenant des organisateurs de programme, des enseignants et des participants aux formations. Le rapport d'auto-évaluation comprenait une analyse SWOT (analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces), ainsi qu'un plan de développement. Le rapport a révélé une forte croissance des activités de formation continue et un haut niveau de satisfaction des clients. Nous avons également décelé des problèmes, tels qu'une portée internationale limitée et quelques incertitudes concernant la mission de la FCUE après quatre années de fonctionnement.

Le rapport d'auto-évaluation a été utilisé dans le cadre d'un audit réalisé par un groupe d'experts externes. Ces experts ont effectué une visite de deux jours sur place à Lausanne en mai 2014. Le groupe était présidé par le Directeur du Centre Brahea pour la formation et le développement de l'Université de Turku, M. Kari Seppälä, et comprenait le Chef de la division Formation et Innovation de Swissmem, M. Robert Rudolph, ainsi que du Directeur exécutif de l'École de management, technologie et droit pour cadres de l'Université de St. Gallen, M. Markus Frank. Le groupe d'experts a présenté son rapport final en juin 2014.

Les conclusions de l'évaluation ont fait l'objet de discussions au sein du Conseil de Fondation de la FCUE et avec la Direction de l'UNIL à l'automne 2014. Cela a conduit à des modifications au sein du plan de développement. La Direction de l'UNIL a approuvé en août 2015 la version finale du plan de développement.

2. Forces et faiblesses identifiées pendant l'auto-évaluation

Depuis la création de la FCUE, les activités de formation continue ont connu une croissance qualitative et quantitative spectaculaire qui a été bien au-delà des attentes. Par exemple, les revenus globaux provenant des droits de scolarité ont augmenté de 196%, passant de CHF 2'669'479 en 2009 à CHF 7'903'171 en 2013. Au cours de la même période, le nombre de « programmes courts » a augmenté de 52 %, alors que le nombre total de programmes a augmenté de 30 %. Toutes les enquêtes révèlent un très haut niveau de satisfaction des clients, et aucune plainte majeure n'a été formulée. Les clients apprécient notamment le sujet et le niveau de leurs cours, la marque EPFL-UNIL, le professionnalisme et l'expérience du personnel de la FCUE, la flexibilité en matière de gestion des besoins de l'industrie et la gestion rigoureuse de finances. Les participants et les organisateurs des programmes d'enseignement apprécient beaucoup la qualité des salles de classe et des infrastructures.

Actuellement, les principales forces de la FCUE résident dans son organisation et son fonctionnement. La qualité de son équipe et ses services de haut niveau mènent à une

grande satisfaction des clients. Concernant les services offerts, les points forts sont la gestion financière, le marketing, l'administration des programmes et l'appui au lancement de nouveaux programmes. La FCUE s'est montrée assez souple pour faire face à une croissance rapide et à une grande variété de demandes. Les nouveaux outils professionnels (IS-Academia, Navision, NetSuite) ont permis de limiter l'augmentation du personnel.

Ce bilan positif, cependant, ne doit pas conduire à la suffisance et à la négligence des problèmes spécifiques décelés. Le point le plus critique est l'exploitation encore limitée de l'énorme potentiel des deux établissements en matière de formation continue. Les données statistiques et les enquêtes ont révélé un manque d'engagement de la part d'une grande partie des professeurs et des facultés. L'engagement à l'égard de la formation continue, clairement exprimé par les dirigeants des deux établissements, ne se propage pas à beaucoup de ceux qui devraient statutairement fournir les programmes.

La FCUE souffre de malentendus concernant sa mission et son rôle. Si l'existence de la FCUE indique clairement l'importance qu'accordent l'UNIL et l'EPFL à la formation continue, les politiques actuelles de certaines de leurs facultés ne favorisent pas suffisamment son développement.

Il existe un potentiel de développement sur le marché international et en ligne, étant donné que l'UNIL et l'EPFL disposent d'une expertise reconnue dans un très grand nombre de domaines. Il convient de noter que la formation continue est une partie explicite de la mission des deux établissements, et elle est davantage mise en avant dans le plan stratégique de l'UNIL.

Forces	Faiblesses
<p>Croissance importante du nombre de programmes</p> <p>Haut niveau de satisfaction des participants et des organisateurs de programme</p> <p>Qualité des programmes reconnue</p> <p>Excellente réputation de l'UNIL et de l'EPFL</p> <p>Bonne gestion financière</p> <p>Marketing</p> <p>Vaste expérience dans le conseil en matière d'élaboration de nouveaux programmes</p> <p>Souplesse dans la gestion d'une grande variété de disciplines et de programmes</p>	<p>La mission génère des attentes distinctes chez différents interlocuteurs et quelques malentendus</p> <p>Implication insuffisante de certaines facultés et de certains enseignants potentiels</p> <p>Connaissance insuffisante de la FCUE et de son rôle</p> <p>Active principalement au niveau régional</p> <p>Revenus dépendant principalement d'un nombre limité de programmes</p> <p>Limites à la rémunération des enseignants ont dans certains cas un effet dissuasif</p>

Opportunités	Menaces
Croissance économique régionale Marchés international et en ligne Intérêt accru pour la formation continue en Suisse Intégration de l'Idheap à l'UNIL Plan stratégique de l'UNIL	Hypothétique modification majeure de la mission de l'un des établissements Nouvelle législation fédérale relative à la formation continue pouvant affaiblir la position des universités

3. [Résumé de l'opinion des experts et réponse de la Direction de la FCUE](#)

L'évaluation globale de l'état actuel de la FCUE et de ses récentes réalisations était très positive.

Les experts ont noté que la fusion des activités de formation continue des deux établissements a été effectuée avec succès et que les services fournis par la FCUE posent une excellente base pour des programmes et des offres uniques. Les changements d'organisation et d'administration de la formation continue visés en créant la FCUE ont été mis en place avec succès et les objectifs fixés dans le plan stratégique de 2009 ont été entièrement réalisés. L'objectif de la création de la FCUE visant à regrouper les offres de formation continue de l'EPFL et de l'UNIL pour les commercialiser conjointement a été atteint. Après une période de croissance rapide, le catalogue de près de 100 formations justifie l'existence de la FCUE et la réalisation des cours est efficace et jugée excellente par les directeurs de programme et les participants.

Le rapport conclut que la formation continue devrait faire partie des priorités des deux établissements et que cela devrait être indiqué sans ambiguïté. Bien que la formation continue fasse déjà très clairement partie de la mission des deux établissements, nous avons pris note de ce point, dans l'attente de décisions correspondantes de la part des deux directions.

Le rapport a indiqué à plusieurs reprises qu'en ce qui concerne l'évolution du portefeuille de formation continue, la stratégie actuelle « fondée sur l'offre » devrait évoluer au moins en partie vers une stratégie « fondée sur la demande ». Il s'est agi pour nous d'une conclusion importante et partiellement inattendue. Après analyse minutieuse, nous y avons souscrit et intégré cet élément dans notre plan de développement (cf. 1^{er} objectif du plan de développement).

La question de l'internationalisation, considérée comme un problème dans notre rapport d'auto-évaluation, n'était pas d'une importance capitale selon le comité d'audit, et une gestion au cas par cas est recommandée. Nous avons pris note de cette conclusion et retiré

cet élément de notre plan de développement.

Le rapport a attiré l'attention sur le fait que les activités de formation continue ne sont pas toujours suffisamment reconnues au sein des établissements, sur le plan professionnel comme financier. Si nous sommes d'accord avec cette évaluation, la question n'est pas de notre compétence et nous pouvons seulement en référer à la direction des deux établissements. Une façon de le faire serait de systématiquement garantir l'inclusion de la formation continue dans les charges d'enseignement reconnues, lorsque cela n'est pas déjà fait.

Le rapport indiquait également que chaque cours devrait atteindre un seuil minimal de rentabilité financière pouvant varier selon les disciplines. Nous ne sommes pas d'accord avec cette conclusion, car nous considérons que le principal objectif de la formation continue n'est pas financier, mais intellectuel. Nous préférons la pratique actuelle qui consiste à décider au cas par cas, en ce qui concerne les cours n'étant pas financièrement viables mais présentant un grand intérêt intellectuel et/ou social.

Le rapport considère que la FCUE devrait agir davantage comme un « centre d'expertise » et moins se concentrer sur la fourniture de services administratifs de base. Nous sommes partiellement d'accord avec cette conclusion, mais nous pensons aussi qu'il n'est pas simple de séparer les deux missions. Ainsi, nous avons l'intention de mettre en œuvre cette recommandation avec prudence et flexibilité. Le 3^e objectif du plan de développement porte sur ce point.

Le rapport a également relevé que la communication concernant les services offerts par la FCUE pouvait être améliorée. Nous sommes d'accord sur ce point et avons intégré cet élément dans le plan de développement (cf. 5^e objectif du plan de développement).

3. [Version finale du plan de développement pour la période 2015-2021](#)

Le plan de développement initial figurant dans le rapport d'auto-évaluation a été adapté et complété selon les commentaires formulés par le comité d'experts, le Conseil de la Fondation et la Direction de l'UNIL et de l'EPFL.

Objectif 1: Développer une gestion (plus) active du portefeuille de formations de la FCUE

	<i>Sous-objectif</i>	<i>Délivrables</i>	<i>Réalisation</i>
1.1.	Identifier les domaines d'expertise internes ayant un potentiel de marché	- Rédaction d'un rapport présentant les domaines d'expertise au sein des facultés FGSE et SPP et de l'EPFL identifiés comme ayant un potentiel de marché	- Novembre 2015
1.2.	Evaluer des domaines de développement avec les	- Proposer aux doyens concernés les domaines d'expertise ayant été	- Décembre 2015

	facultés	identifiés comme ayant un potentiel de marché (voir point 1.1) - Définir les domaines de développement et les priorités en accord avec les directions de l'UNIL et de l'EPFL	- Mars 2016
1.3.	Mettre en place un concept d'aide financière au démarrage	- Rédaction d'une note - Communication (à confirmer) - Financements	- Septembre 2015 - Octobre 2015 - → 2021
1.4.	Poursuivre l'optimisation du portefeuille en utilisant des critères d'inclusion encore plus sélectifs	- Note interne - Note à l'intention des professeurs - Intégration dans le processus	- Septembre 2015 - Septembre 2015 - → 2021

Objectif 2 : Poursuivre l'optimisation des prestations offertes par la FCUE

	<i>Sous-objectif</i>	<i>Délivrables</i>	<i>Réalisation</i>
2.	Poursuivre l'optimisation des prestations offertes	- Développement des outils et processus (IS-Academia, NetSuite) - Préciser les processus de travail pour la gestion décentralisée	- En continu - Décembre 2015

Objectif 3 : Renforcer le positionnement la FCUE en tant que centre d'expertise dans le domaine de la formation continue

	<i>Sous-objectif</i>	<i>Délivrables</i>	<i>Réalisation</i>
3.1.	Evaluer les besoins en soutien pédagogique	- Questionnaire aux responsables des formations - Prise de contacts et entretiens - Réponses aux demandes	- Octobre 2015 - Octobre 2015 - Octobre 2015
3.2.	Développer/mettre à disposition des ressources pédagogiques (notes, ateliers, ressources online)	- Documentation (guides, brochures, scénarios, etc.) - Ressources multimédias - Ateliers formation, présentations thématiques, etc.	- Septembre 2015 -> 2021 - Septembre 2015 -> 2021 - Septembre 2015 -> 2021

3.3.	Développer un nouveau concept d'évaluation des formations par les participants et mandataires	<ul style="list-style-type: none"> - Revue littérature et des pratiques existantes - Optimisation de la stratégie d'évaluation des programmes - Rédaction d'une note et diffusion aux programmes 	<ul style="list-style-type: none"> - Septembre 2015 - Janvier 2016 - Mars 2016
3.4.	Renforcer la collaboration avec les services pédagogiques de l'UNIL et de l'EPFL et autres institutions	<ul style="list-style-type: none"> - Collaboration pour des ateliers de formation - Développement et partage de ressources - Projets communs (recherche, enseignement, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Juin 2015 -> 2021 - Juin 2015 -> 2021 - Juin 2015 -> 2021
3.5.	Développer un concept pour la validation pédagogique d'une formation	<ul style="list-style-type: none"> -Revue littérature -Définition de critères de validation 	<ul style="list-style-type: none"> - Septembre 2015 - Septembre 2015
3.6.	Inciter les enseignants à réfléchir sur les questions d'enseignement (en particulier la valeur ajoutée des nouvelles technologies) et soutenir le développement de l'innovation en matière de formation d'adultes.	<ul style="list-style-type: none"> -Communiquer sur les développements dans le domaine - Favoriser le partage d'expériences (UNIL-EPFL, hors-UNIL-EPFL) - Mise à disposition de moyens (cf point 2.2.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Septembre 2015 -> 2021 - Septembre 2015 -> 2021 - Septembre 2015 -> 2021

Objectif 4 : Développer des modèles d'enseignement à la pointe de l'innovation pédagogique

	<i>Sous-objectif</i>	<i>Délivrables</i>	<i>Réalisation</i>
4.1.	Assurer une veille sur les innovations pédagogiques pour la formation d'adultes	<ul style="list-style-type: none"> - Veille : Informer la direction FCUE des nouveautés dans le domaine. - Partage des informations (livres, rapports, articles, sites web, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - En continu - Juillet 2015
4.2.	Analyser les modèles de blended learning existants en FCU	<ul style="list-style-type: none"> - Revue littérature et de l'offre existante - Note destinée aux enseignants 	<ul style="list-style-type: none"> - Septembre 2015 - Septembre 2015

4.3.	Développer un projet pilote de blended learning	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier une formation - Conception, développement et exécution - Evaluation du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Septembre 2015 - Mars 2017 - Mars 2017
4.4.	Développer des MOOCs orientés sur la formation continue et leur utilisation dans le cadre de l'offre de la FCUE	<ul style="list-style-type: none"> - Co-pilotage du projet MOOC-UNIL - Participation à la définition de la stratégie et à la sélection des projets) - Coordination du projet MOOC-UNIL - Représentation au sein du MOOC Editorial Board de l'EPFL - Utilisation des MOOCs dans le cadre de l'offre de la FCUE 	<ul style="list-style-type: none"> - En continu - En continu - En continu - En continu - En continu

Objectif 5 : Développer la notoriété/visibilité de la FCUE en tant qu'institution

	<i>Objectif</i>	<i>Délivrables</i>	<i>Réalisation</i>
5.	Développer la notoriété/visibilité de la FCUE en tant qu'institution	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier et comprendre nos publics cibles et définir leur niveau d'importance pour la FCUE - Définir une stratégie de communication pour chacun des publics cibles - Mettre en œuvre les stratégies de communication selon plan et ordre de priorité défini 	<ul style="list-style-type: none"> - Mars 2016 - Mars 2016 - Selon priorités définies