



# MANIFESTE

Pour une Université ambitieuse  
sur les nouveaux marchés de la  
Formation Professionnelle

DÉCEMBRE 2018

---

La FCU abrégé pour « formation continue à l'université » est un réseau d'experts d'une centaine de membres, tous acteurs publics de la formation continue dans l'enseignement supérieur (universités, écoles, INP, CNAM...). Ce réseau très actif s'appuie sur une association loi 1901 : la Conférence des Directeurs de Service Universitaire de Formation Continue (CDSUFC).

Les principales missions de la FCU sont :

- Favoriser le développement de la formation continue à l'université ;
- Créer un réseau d'échanges et de rencontres ;
- Mettre en commun les expériences et capitaliser les innovations ;
- Faire de la veille et diffuser l'information sur la formation continue à l'université (réglementation, projets, événements...);
- Représenter les intérêts de la formation continue à l'université auprès des différentes instances ;
- Professionnaliser les acteurs de la formation continue à l'université.

*Pour en savoir plus <https://www.fcu.fr/>*

### **Ce manifeste a été rédigé par les administrateurs du réseau FCU**

Franck Giuliani (Président) – Université du Littoral Côte d'Opale

Thierry Latouche (Vice-Président) – Université d'Angers

Laurence Ricq (Vice-Présidente) – Université de Franche-Comté

Ariane Fréhel (Trésorière) - Cnam

Émilien Sanchez (Secrétaire) – Université Jean Moulin – Lyon 3

Olivier Delahaye (Administrateur) – INP Toulouse

Isabelle Fleury (Administratrice) – Université Rouen Normandie

Thierry Lavallée (Administrateur) – Université d'Évry

Marc Poncin (Administrateur) – Université de Strasbourg

Christelle Pragnon (Administratrice) – Université de Tours

Audrey Sauvêtre (Administratrice) – Le Mans Université

## Pour une Université ambitieuse sur les nouveaux marchés de la Formation Professionnelle

Monsieur le Président de la CPU,

Ce manifeste s'inscrit dans la continuité des travaux d'étude sur le développement de l'activité Formation Professionnelle des Établissements d'enseignement supérieur, depuis le rapport de l'IGAENR de 2014 jusqu'à la récente étude commanditée en 2018 par la CPU-CDC<sup>1</sup>.

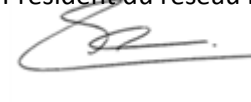
L'ambition affichée pour un positionnement et un développement de la FCU<sup>2</sup> (Formation Continue à l'Université) dans le champ concurrentiel nécessite des approches renouvelées tant en matière de démarche stratégique, de pilotage opérationnel ou encore de modèle organisationnel. Réunir ces conditions devient un préalable indispensable et contraint nos établissements, avec l'appui des services de FCU, à **penser autrement** et à **mobiliser de nouvelles compétences** qui s'apparentent davantage au fonctionnement des opérateurs du marché.

Cela nous amène à adopter une **posture entrepreneuriale**, à appuyer nos plans de développement sur des modèles économiques solides et, enfin, à intégrer la notion d'**investissement**. Cette approche était jusqu'alors peu mobilisée pour la partie « historique » de l'activité de nos universités fondée sur la reprise d'études. Le développement de la FCU dans le champ concurrentiel nous oblige aujourd'hui à analyser les marchés, à scénariser leur possible évolution et à en mesurer l'intensité concurrentielle. Ceci nous conduit aussi à repenser les activités à y développer et à en mener l'analyse financière (business plan, capitaux à investir, cycle de vie des produits, retour sur investissement, analyse des risques...).

Rédigé par les administrateurs de la FCU, le présent document s'appuie en particulier sur les travaux issus du récent séminaire des directeurs de service de FCU (du 10 au 12 octobre 2018). Le regard posé sur notre activité par ceux que les Présidents d'université ont mis en responsabilité de la manager a pour objectif de retranscrire notre lecture des enjeux, de proposer des plans d'actions stratégiques et opérationnels à initier/conforter et, le cas échéant, d'alerter sur des risques clairement identifiés.

Dans un modèle social en reconfiguration, la FCU (FPU demain ?) affirme être contributrice à la nécessaire mue de nos universités vers cette économie de marché de l'éducation et de la formation professionnelle, y compris pour pouvoir préserver l'accès du plus grand nombre à l'enseignement supérieur dans le cadre de nos missions de service public.

Franck Giuliani  
Président du réseau FCU



---

<sup>1</sup> CPU-CDC : Conférence des Présidents d'Universités-Caisse des Dépôts et Consignations

<sup>2</sup> FCU : Formation Continue à l'Université

## Sommaire

### Introduction

#### **Partie 1 : Positionner l'université, l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) sur le marché de la formation professionnelle**

- 1.1 Un marché réglementé
- 1.2 Un marché libéralisé pour la compétitivité de la France
- 1.3 Compétitivité des entreprises et compétence des individus
- 1.4 Conséquences et impacts pour la formation initiale, continue et l'apprentissage

#### **Partie 2 : L'ESR inventeur, producteur et distributeur de compétences**

- 2.1 Producteur des compétences de demain, au service des partenaires socio-économiques
- 2.2 Co producteur de l'acquisition des compétences de l'individu
- 2.3 Certificateur des compétences : la formation professionnelle renforce le rayonnement des certifications universitaires (diplômes d'université et de diplômes nationaux)

#### **Partie 3 : L'université comme incubateur de transformations : construire et mesurer la performance**

- 3.1 Mesurer l'impact de l'action de formation
- 3.2 La création de valeur et mesure de la profitabilité de nos organisations
- 3.3 L'évolution de la gouvernance et de la direction de la FPU

### Synthèse de nos propositions

## Introduction

La loi « *pour la liberté de choisir son avenir professionnel* » du 5 septembre 2018 est porteuse de transformations majeures. Elle redessine le paysage français de la formation professionnelle et de l'apprentissage et modifie, en profondeur, la manière d'appréhender l'écosystème de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (EFOP).

Cette loi s'inscrit, en effet, dans une approche systémique et un mouvement plus global de refondation de notre modèle social et sociétal avec une perspective de **flexi-sécurité du travail**. La dimension flexibilité du travail pour les entreprises a été traitée dans les ordonnances de 2017 réformant le code du travail. La dimension sécurité pour les individus, véritable contrepartie de la plus grande flexibilité donnée aux employeurs, se fonde sur un principe de maintien et de développement de leurs **compétences** tout au long de leurs parcours professionnels, y compris lors d'éventuelles périodes de transition ou de rupture. Le développement de la compétence individuelle est au service de la compétitivité des entreprises et de la nation toute entière pour nous permettre d'anticiper les mutations économiques et de relever les grands défis de demain. L'ESR (Enseignement Supérieur et Recherche) est un maillon important de l'écosystème de l'EFOP et, à ce titre, entend jouer un rôle majeur dans ces évolutions et être totalement partie prenante de ce nouveau modèle social et sociétal.

C'est la philosophie même du dispositif de formation professionnelle des actifs et des demandeurs d'emploi qui est aujourd'hui réinterrogée. Plus de liberté et d'autonomie sont données aux individus pour construire et financer leurs parcours de formation et aux entreprises pour former leurs collaborateurs. Plus de liberté est aussi laissée aux opérateurs de formation pour innover et construire de nouvelles ingénieries pédagogiques. Enfin, plus de liberté d'initiative est donnée à l'ensemble des acteurs de l'écosystème de l'EFOP sur un marché de la formation professionnelle et de l'apprentissage libéralisé et pleinement ouvert. Tout ceci va conduire à une reconfiguration de ce marché, à une concurrence accrue et à une redistribution des cartes (... et des marchés) entre les différents opérateurs publics ou privés de formation. Dès aujourd'hui, on constate ce mouvement de fond avec l'arrivée de nouveaux entrants (les startups EdTech), porteurs d'une offre 100% digitale, qui sont en capacité de lever des fonds privés conséquents pour se développer sur un marché de l'éducation et de la formation professionnelle devenu attractif pour les investisseurs.

Quelle sera la place des universités sur ce marché fortement concurrentiel ? Sont-elles prêtes à s'engager, avec une **vision clients** (en intégrant leurs contraintes, leurs attentes, leurs nouvelles pratiques de « consommation » en matière de FC...) **et marchés**. Conduire une analyse selon les quatre grands marchés cibles que sont les grandes entreprises, les TPE-PME<sup>3</sup>, l'alternance et les individus (avec un focus particulier pour les publics en recherche d'emploi) nous apparaît stratégiquement indispensable. Ne pas le faire, exposerait nos établissements au risque d'engager des mutations, transformations, investissements et choix politiques inadéquats.

Le mouvement avait été amorcé au sein de l'ESR avec la publication du rapport de François Germinet (novembre 2015), établi dans le prolongement du rapport de l'IGAENR<sup>4</sup> (juillet 2014) et dans le contexte de la mise en place de la précédente réforme du 5 mars 2014. Ce rapport était très ambitieux pour les universités (changer d'échelle pour atteindre 1 Md€ de chiffre d'affaire en Formation Continue

---

3 TPE-PME : Très Petite Entreprise-Petite et Moyenne Entreprise

4 IGAENR : Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche

à l'horizon 2020) et, à bien des égards, précurseur. Il proposait un positionnement différenciant des universités ancré sur leur expertise recherche. Il suggérait aussi des pistes nouvelles de mise en œuvre de la FC via des sociétés d'accélération de la formation continue (SAFC), idée ensuite reprise au niveau des Sociétés Universitaires et de Recherche (SUR).

Le rapport Germinet a apporté un éclairage nouveau et a suscité un vrai intérêt/débat au sein de la communauté universitaire. Il a eu le mérite de porter la question de la formation continue au niveau des instances politiques (MESRI<sup>5</sup>), de la CPU et de la Gouvernance de nos établissements. Il a aussi produit, via l'AMI « pépites FC » lancé par le ministère immédiatement dans son prolongement, un effet catalyseur et mobilisateur dans nos établissements et leurs services de FC. En particulier, il a permis d'inscrire et/ou de renforcer la FCU dans la mission des universités lauréates, avec une véritable **approche marché**. Cette orientation est aujourd'hui pleinement confortée par la nouvelle loi du 5 septembre 2018.

La loi « *pour la liberté de choisir son avenir professionnel* » sur la formation professionnelle et l'apprentissage doit constituer une **nouvelle opportunité** et apporter une **nouvelle impulsion** pour relancer, en interne au sein de nos établissements, la question de la place de l'enseignement supérieur public sur ces marchés. Il nous faut capitaliser sur les expériences, les initiatives et les innovations menées au sein du réseau et **œuvrer collectivement dans le même sens** pour que la mise en œuvre de cette loi ne soit pas, pour l'ESR, « *un nouveau rendez-vous manqué* ».

La libéralisation du système éducatif et du marché de la Formation Professionnelle en particulier s'intensifie avec la promulgation de la loi « *pour la liberté de choisir son avenir professionnel* ». Pour s'inscrire dans ce nouveau paradigme, l'ESR ne saurait se contenter d'un ajustement « à la marge » mais doit **engager une transformation systémique**, y compris de son pilotage stratégique, dans laquelle la FCU entend être contributeur et jouer un rôle actif.

---

5 MESRI : Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'innovation

## Partie 1 : Positionner l'université, l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) sur le marché de la formation professionnelle

La restauration de la compétitivité de la France, à toutes les échelles de territoire et jusque sur la scène internationale, passera par un accroissement de la compétitivité des entreprises et de la compétence des individus. L'employabilité immédiate mais également pérenne (une de nos forces) est devenue le crédo et la notion d'éducation permanente a totalement disparu.

### 1.1. Un marché réglementé

Le lien emploi-formation, la qualité et la performance de l'action de formation sont premiers et réaffirmés dans la redéfinition des rôles de chacun des acteurs (France Compétences, branches professionnelles, opérateurs de compétences, organismes de formation) et dans la responsabilité des commanditaires et des bénéficiaires.

Positionner l'ESR sur le nouveau marché de la Formation Professionnelle nécessite que nous prenions pleinement en compte les exigences de ce marché et que nous en acceptions les « règles du jeu » pour porter le développement de l'intégralité de notre portefeuille d'activités.

Aussi, il est nécessaire que l'ESR, dans une approche volontariste et au regard de la réalité du marché, aille au-delà de la « *réputation de qualité a priori* » que la loi lui confère en valorisant et amplifiant le référentiel Qualité que produira France Compétences. Le futur référentiel de certification de services FCU trouvera articulation avec ce référentiel national qualité et avec les travaux de l'HCERES<sup>6</sup>.

Capitalisant sur les vertus de la **certification de services FCU**, « cofraquée » et délivrée par Bureau Veritas Certification, le réseau FCU portera le déploiement d'une certification qualité renouvelée, ambitieuse, porteuse de notoriété pour l'ESR et levier de développement sur le marché.

#### Qualité des organisations

Le réseau FCU élaborera, dans les deux ans à venir, un nouveau référentiel de la « certification de services FCU », y compris dans sa dimension Apprentissage.

### 1.2. Un marché libéralisé pour la compétitivité de la France

La réforme de la Formation Professionnelle Continue systémique et plus libérale va inéluctablement conduire à des reconfigurations et une concurrence accrue entre les différents opérateurs publics ou privés de formation. À cette occasion la dimension concurrentielle du marché de l'apprentissage et de la formation professionnelle va s'en trouver renforcée.

De nouveaux entrants sur le marché de la Formation Professionnelle (les edtechs et les pure players) portent le développement et la distribution d'une nouvelle offre totalement digitale. Cette offre s'affranchit ainsi des frontières géographiques et s'ouvre à l'ensemble des publics de la formation, atténuant voire à terme gommant progressivement la notion même de publics de Formation Initiale ou de Formation Professionnelle. Les stratégies d'alliance entre opérateurs publics et privés, le développement de plateformes portées par de grands opérateurs privés ou encore les politiques de

---

<sup>6</sup> HCERES : Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur

développement des compétences menées au sein des grandes entreprises sont des éléments que notre approche du marché ne saurait ignorer. Nous nous devons d'être ouverts à toute forme de partenariats équilibrés qui nous permettraient de gagner en agilité, d'aller plus vite, de nous centrer sur notre cœur d'expertise et, enfin, de pallier notre difficulté à investir massivement dans des infrastructures et des moyens de distribution de notre offre de formation.

Par ailleurs, la conduite de l'activité de Formation Professionnelle par nos services est soumise à la triple application du **code de l'éducation**, du **code du travail** et du **code de la consommation**. Ceci complexifie le développement de nos activités dans la mesure où cela exige que les établissements intègrent, à bon escient, l'ensemble de ces règles. Conforter le travail initié avec le ministère du travail en favorisant la conduite de projets dans le cadre de négociations interministérielles nous apparaît essentiel.

L'ESR se doit d'être présent dans les organes de pilotage et de dialogue issus des lois de 2014 et 2018 que ce soit au plan national à travers France compétences (et ses commissions thématiques) ou au plan régional dans les CREFOP<sup>7</sup>, COEF<sup>8</sup>, CMQ<sup>9</sup> ou autres comités techniques régionaux ou de bassin.

### Force des partenariats entre acteurs publics

- Le réseau FCU propose d'amplifier la démarche d'ouverture vers les services de la DGFE<sup>10</sup> et de participer aux groupes de travail initiés par celle-ci. Nous formulons également la demande d'un engagement de notre ministère pour un travail en interministériel et pour lequel la FCU mobilisera des moyens humains issus du réseau de ses établissements adhérents.
- La présence de représentants de l'ESR depuis notre ministère, la CPU jusqu'à nos établissements via le réseau FCU, les CAFCES<sup>11</sup> ou les directeurs FCU doit être garantie dans les instances consultatives et délibératives de l'emploi et de la formation.

### 1.3. Compétitivité des entreprises et compétence des individus

Les établissements d'ESR doivent apporter aux trois catégories d'acteurs que sont les collectivités locales et territoriales, les entreprises et les individus, les leviers et moyens pour asseoir un développement économique et social équilibré, dans le respect des engagements réaffirmés des accords de Bologne (en mai 2018 à Paris) et de l'ambition portée par le gouvernement dans le cadre de la loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel.

L'ESR, dans sa dimension formation professionnelle, est un partenaire légitime de tous ces acteurs par sa capacité à créer de la valeur et de l'innovation, mais aussi par sa capacité à incuber des projets issus de la recherche et à les accompagner avec des dispositifs de formation renouvelés.

Les branches professionnelles se voient aujourd'hui confier une responsabilité accrue, chaque bloc de compétences devant être validé et certifié. De même, des passerelles entre les certifications seront à construire et à mettre en œuvre. Des modalités de travail collaboratif et partenarial sont à inventer de

7 CREFOP : Comité Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles

8 COEF : Contrat d'Objectifs Emploi Formation

9 CMQ : Campus des Métiers et des Qualifications

10 DGEFP : Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

11 CAFCES : Conseiller Académique à la Formation Continue dans l'Enseignement Supérieur



toute urgence afin de créer les interactions nécessaires entre les observatoires des métiers des branches et l'ESR. Le réseau FCU sera un partenaire de la CPU pour structurer et favoriser le déploiement opérationnel des accords signés avec les branches.

Enfin et comme le précise la loi « Les projets de création, de révision ou de suppression de diplômes de l'enseignement supérieur à finalité professionnelle régis par les mêmes articles L. 613-1, L. 641-4 et L. 641-5 font l'objet d'une concertation spécifique, selon des modalités fixées par voie réglementaire, avec les organisations syndicales de salariés représentatives au niveau national et interprofessionnel et les organisations professionnelles d'employeurs représentatives au niveau national, interprofessionnel et multiprofessionnel ».

Le réseau FCU alerte sur les impacts négatifs et dramatiques pour les établissements en l'absence de mise en place rapide d'une instance de concertation avec les partenaires sociaux.

### Réforme du système de certification

- Le réseau FCU s'engage à entrer en dialogue, au plan national, avec chacun des opérateurs de compétences (Opc) lorsque ceux-ci seront officiellement créés. Notre réseau s'engage aussi, en lien avec ses adhérents, à faciliter la diffusion de l'information et la déclinaison en région des orientations définies sectoriellement par les différents Opc.
- Il est essentiel, qu'à la publication du décret précisant les modalités de la concertation spécifique avec les organisations syndicales de salariés représentatives au niveau national et interprofessionnel et les organisations professionnelles d'employeurs représentatives au niveau national, interprofessionnel et multiprofessionnel, **l'allocation des moyens pour faire vivre ce dispositif soit à la hauteur de cet enjeu stratégique pour l'ensemble de nos établissements.**

La responsabilisation des actifs souhaitée par le législateur au travers de la monétisation du CPF<sup>12</sup> ouvre la voie d'un marché grand public (B to C) où la lisibilité des certifications professionnelles devient un enjeu majeur pour les organismes de formation.

En effet, le consommateur « responsabilisé » et « avisé » sera amené à faire des choix entre des certifications professionnelles classées par niveau de qualification et domaines d'activités. Faut-il encore que l'intitulé de la certification, ainsi que les blocs de compétence attachés soient suffisamment explicites et « lisibles » du grand public pour opérer un choix éclairé.

Se pose alors la question de l'inscription au RNCP<sup>13</sup> de nos certifications nationales au niveau de leur mention. Ceci conduit à une absence totale de visibilité de nos parcours de formation qui eux portent les spécificités métiers de la formation. Il semble ainsi indispensable, qu'outre les mentions déjà enregistrées au RNCP, les parcours de formation soient eux aussi intégrés au nouveau catalogue CPF.

Comment les universités peuvent-elles se saisir de cette opportunité de la suppression des listes d'éligibilité au CPF pour développer une offre de certification attractive pour le grand public ? En quoi le déploiement d'une application CPA-CPF<sup>14</sup> pour smartphones vient bousculer la notion de marketing de nos diplômes et quels sont ses impacts sur les systèmes d'information des universités ?

<sup>12</sup> CPF : Compte Personnel de Formation

<sup>13</sup> RNCP : Répertoire National des Certifications Professionnelles

<sup>14</sup> CPA-CPF : Compte Personnel d'Activité - Compte Personnel de Formation

La DGEFP, en confiant l'architecture du futur système d'information de la sphère emploi, formation et orientation professionnelle (SI EFOP) à la Caisse des Dépôts et Consignation (CDC), organise la convergence et l'interopérabilité des systèmes d'information des acteurs de la formation professionnelle. Ceci répond à l'objectif affiché par le législateur d'un meilleur pilotage des 25 milliards de dépense publique pour la formation professionnelle. Le cahier des charges de la CDC repose sur la traçabilité du parcours individuel de formation, permettant de mesurer « en temps réel » les flux d'entrées/sorties en formation (AGORA) et les niveaux de certifications obtenus par chaque individu. Le tout est conçu dans une perspective de certifications professionnelles capitalisables tout au long de la vie.

L'enjeu pour nos établissements d'enseignement supérieur, certificateurs au nom de l'État de diplômes nationaux, est alors double. Ils doivent non seulement intégrer leur offre de formation dans un système d'information en pleine mutation, mais ils doivent aussi s'assurer dans le même temps que cette offre sera bien lisible par la cible visée du « grand public ». Alors que le langage harmonisé d'échange sur l'offre de formation (LhéO) s'impose à tous par décret depuis 2015, très peu d'établissements sont aujourd'hui en capacité de transmettre un flux de données dans ce format.

Les établissements devront donc s'assurer de la prise en compte actualisée de l'ensemble de leur offre dans le SI EFOP. Cela passe par l'interconnexion du système d'information des établissements au SI global orchestré par la CDC.

Les travaux des « groupes AMI<sup>15</sup> » initiés dans les prolongements du rapport Germinet, ont permis d'identifier la nécessité de rendre beaucoup plus lisible l'offre globale de formation des universités françaises. De ces travaux a émergé l'idée d'un portail internet commun de commercialisation de l'offre de formation professionnelle de l'ESR. Dans le contexte de la réforme du 5 septembre 2018, l'idée première a évolué vers un projet d'entrepôt de données national permettant d'apporter une solution efficace d'interface entre les SI des établissements et le SI EFOP. La FCU apporte son plein soutien à ce projet baptisé **portail DECODES**.

#### **Marché des individus et enjeu du SI EFOP : visibilité de l'offre**

- Le réseau FCU s'engage à s'investir aux côtés de la DGEFP et de la CPU pour produire une organisation agile et un SI performant qui permettront aux universités de répondre aux obligations du SI EFOP.
- Le réseau FCU souhaite contribuer, à son niveau et en lien avec le MESR et les autres acteurs de nos établissements, à une mise en visibilité des parcours de formation découpés en blocs de compétences dans le RNCP.

### **1.4. Conséquences et impacts pour la formation initiale, continue et l'apprentissage**

La libéralisation du marché de l'apprentissage par la mise en place de nouvelles règles de création de CFA, sans contrôle a priori des Régions, son nouveau mode de financement « au contrat » par les Opcos<sup>16</sup> rapproche, jusqu'à le confondre, le contrat d'apprentissage du contrat de professionnalisation. Ceci préfigure, à terme, la mise en place probable d'un contrat unique d'alternance (comme cela avait été initialement envisagé par le législateur). L'approche plus « qualitative » de la formation demande de démontrer la valeur ajoutée apportée aux entreprises et au monde socio-économique local et

<sup>15</sup> AMI : Appel à Manifestation d'Intérêt

<sup>16</sup> OPCO : OPérateurs de COmpétences

national. Ces évolutions nous obligent à un repositionnement rapide sur ce marché de l'alternance dans le supérieur qui devient beaucoup plus ouvert et concurrentiel.

La libéralisation de ce marché doit permettre une augmentation massive des effectifs d'alternants et, à terme, conduire à une réduction du taux de chômage des jeunes. Cependant ce marché de l'alternance s'ouvre aussi à de nouveaux entrants, aux capacités de mobilisation capitalistiques importantes et maîtrisant les outils du numériques et du marketing, les rendant ainsi très présents et visibles dans notre écosystème et notre environnement socio-économique. Ces nouveaux opérateurs défendent un modèle économique privilégiant l'efficacité du nombre à la qualité des contenus.

La lisibilité de l'offre de formation par les acteurs économiques devient l'enjeu principal de ce repositionnement. Cela pose clairement la question du référencement de l'offre universitaire éligible à l'alternance, notamment des Diplômes Nationaux (DN) et des Diplômes d'Université (DU), sur les marchés de la formation professionnelle. La réingénierie de nos diplômes et processus de formation par alternance autour de blocs de connaissances et de compétences apparaît indispensable. Les objectifs de cette réingénierie sont la modularité, l'évaluation des compétences acquises pour la délivrance des certifications et la diversité des actions de formation mises en œuvre (présentiel, distanciel et en situation professionnelle). Pour nos services de formation continue/professionnelle l'enjeu est aussi de développer des prestations de conseil auprès de nos différents publics, en s'inscrivant dans une logique d'**ingénierie de parcours** et non plus d'ingénierie de dispositifs comme c'est souvent le cas aujourd'hui.

Pour convaincre de notre capacité d'adaptation aux besoins de développement économique nationaux et territoriaux, nous devons prouver notre capacité d'innovation pédagogique, notre agilité à répondre aux transformations et évolutions des besoins. Un travail partenarial de définition des besoins socio-économiques, intégrant les services de formation continue, les Opco, les CFA<sup>17</sup> universitaires, les collectivités locales et territoriales doit être rapidement mené par nos établissements au risque de voir s'amenuiser notre présence sur ce marché.

### **Marché de l'Alternance (professionnalisation et apprentissage)**

- Le réseau FCU alerte sur la nécessité de prendre en compte très rapidement le nouveau caractère concurrentiel du marché de l'alternance et d'en tirer toutes les conséquences.
- Chaque établissement devra opérer pour la rentrée de septembre 2019 des choix politiques en matière d'organisation et de pilotage de l'alternance.

---

<sup>17</sup> CFA : Centre de Formation des Apprentis

## Partie 2 : L'ESR inventeur, producteur et distributeur de compétences

### 2.1 Producteur des compétences de demain, au service des partenaires socio-économiques

Digitalisation, nouvelles attentes des apprenants, nouvelles pratiques des entreprises, réforme de la formation professionnelle et de l'apprentissage, réforme de l'enseignement supérieur... **le monde de la formation est en mouvement** ! Et les organismes de formation doivent s'adapter. L'enjeu pour les individus, le monde économique et notre pays dans sa recherche de compétitivité au niveau mondial, est celui de la compétence : actualisations des compétences, montées en compétences, anticipation des compétences pour demain.

Qui de mieux placé pour participer à ce « défi de la compétence » que l'université ?

L'expertise des enseignants-chercheurs, la recherche issue de laboratoires positionnés sur le plan mondial, l'innovation, le transfert de technologie, les partenariats économiques sont indéniablement des éléments différenciants et des opportunités de positionnement pour nos établissements sur les marchés de la formation professionnelle. Grâce à leurs laboratoires et à la dimension entrepreneuriale portée par leurs docteurs entrepreneurs, leurs étudiants entrepreneurs, leurs incubateurs, les établissements de l'ESR ont la capacité de produire et de diffuser les compétences de demain.

#### La FCU inventeur et producteur de compétences

Le réseau FCU invite à positionner l'université comme inventeur et producteur de(s) compétence(s) de demain en s'appuyant notamment sur l'expertise de la recherche.

Les universités, dans le déploiement de leur stratégie en matière de formation professionnelle, doivent s'appuyer davantage sur l'expertise de leurs enseignants-chercheurs pour se positionner sur le marché. Par exemple pour la formation des techniciens et ingénieurs des centres de R&D des entreprises, pour la formation des cadres aux enjeux technologiques et sociétaux dans un contexte de mondialisation, ou encore pour proposer des actions de formation continue comme élément de valorisation des résultats de la recherche.

#### La FCU interface avec le monde socio-économique

Le réseau FCU incitera et accompagnera les établissements pour organiser le recueil et l'analyse des besoins en compétences du marché afin d'élaborer les réponses formation adaptées.

### 2.2 Co producteur de l'acquisition des compétences de l'individu

L'acquisition de compétences par les individus résulte fondamentalement de leur envie d'apprendre et de leur capacité d'engagement dans un processus de formation. Les établissements de l'ESR sont les véritables partenaires de l'apprenant dans ce processus et doivent passer d'une posture « d'organismes qui forment » à une **posture « d'organismes qui font apprendre »**, tant en formation initiale qu'en formation continue.

Après avoir accompagné l'apprenant tout au long de son parcours d'acquisition de compétences, le **rôle de certificateur** des compétences acquises restera demain un rôle majeur pour les établissements de l'ESR. Ce rôle de certificateur ne saurait se réduire au simple passage des examens, mais découlera

des multiples modalités d'apprentissage et de validation des acquis mises en place. Les établissements d'ESR accompagnent le développement et l'acquisition des compétences, soit à la demande directe des individus (B to C), soit à la demande d'un tiers commanditaire (B to B).

La demande du marché et des apprenants évolue. Ils recherchent des formations qui soient à la fois plus courtes, plus souples, plus adaptées à la situation de chacun, incluant de nouvelles modalités pédagogiques et apportant une **valeur ajoutée mesurable** à l'individu comme à l'entreprise. L'université se doit d'opérer un changement profond et de redéfinir son offre de formation sous l'angle des compétences, de la modularité et de la multi-modalité pédagogique et de mise en œuvre.

Comme évoqué précédemment pour l'alternance, un des chantiers prioritaires est donc la **transformation de notre offre de formation**. Il s'agit d'inscrire pleinement notre offre de formation dans une approche compétences (y compris au niveau de l'évaluation et de la certification), de la modulariser en blocs de compétences capitalisables pour favoriser l'individualisation des parcours, notamment via la VAE.

Le réseau FCU préconise une transformation radicale de la structuration des maquettes de formation, actuellement en unités d'enseignement, à l'avenir **en blocs de connaissances et de compétences**, telles que mentionnée dans l'arrêté du 30 juillet 2018 relatif au diplôme national de licence. Un grand chantier national d'accompagnement des établissements et des équipes pédagogiques doit être entrepris d'urgence pour favoriser cette transformation.

Les services FCU s'engageront dans ces projets de transformation aux côtés des VP CFVU<sup>18</sup> et des équipes pédagogiques, notamment en mettant à disposition des équipes projets les ingénieur(e)s de formation et l'expérience acquise dans la mise en œuvre de la validation des acquis.

L'**individualisation des parcours** suppose l'articulation de services complémentaires offerts par nos établissements et les autres acteurs (SPRO<sup>19</sup>, Missions locales, APEC, opérateurs du CEP<sup>20</sup>, Opco...) et comprend des phases successives ou concomitantes de diagnostic, d'orientation, de construction du projet professionnel, de validation d'acquis et de conseil sur la réalisation du projet de formation.

Le réseau FCU s'engage à développer des partenariats avec les différents opérateurs du CEP afin de co-élaborer des méthodologies de construction et de mise en œuvre de plans d'actions simplifiés pour les bénéficiaires (parcours co-construit, négocié avec l'apprenant et financé au forfait).

Le réseau FCU s'engage au travers de son plan de formation à poursuivre la professionnalisation des équipes sur le volet de l'ingénierie de parcours et de l'ingénierie financière qui l'accompagne. Cette dernière devient de plus en plus nécessaire dans le contexte d'une réforme favorisant/incitant les logiques de co-financement.

Transformer notre offre de formation, c'est également faire évoluer les modalités pédagogiques pour répondre aux attentes des individus. Elles doivent, d'une part, rendre l'apprenant plus actif avec des méthodes pédagogiques innovantes (classe inversée, pédagogie du projet...) et, d'autre part, intégrer de façon naturelle toutes les possibilités offertes par le numérique (formation à distance en synchrone ou asynchrone, TP virtuels...). Ceci nous oblige à accélérer la digitalisation de notre offre et à enfin prendre en compte les apprentissages réalisés en entreprise (stages, alternance, AFEST<sup>21</sup>).

---

18 VP CFVU : Vice-Président chargé de la Commission de la Formation et de la Vie Universitaire

19 SPRO : Service Public Régional de l'Orientation

20 CEP : Conseil en Evolution Professionnelle

21 AFEST : Action de Formation En Situation de Travail

### Investir dans l'ingénierie de formation et de parcours

- Le réseau FCU s'engage à renforcer les synergies avec les prescripteurs de formation : branches, Opco, Pôle Emploi, opérateurs du CEP...
- Les établissements doivent se doter et/ou renforcer des infrastructures adaptées au marché, notamment dans le cadre du distanciel. À défaut, ils seront amenés à envisager des partenariats leur permettant d'accéder à moindre coût à ces infrastructures.
- L'ESR doit transformer ses formations en les inscrivant pleinement dans une approche compétences (y compris au niveau de l'évaluation et de la certification) et les modulariser en blocs de compétences capitalisables pour favoriser l'individualisation des parcours, notamment via la VAE. Le réseau FCU s'engage dans ces projets de transformation aux côtés des VP CFVU et des équipes pédagogiques.
- Les services FCU doivent être en mesure d'intégrer de nouvelles compétences et de les fidéliser dans la durée : recruter et/ou professionnaliser les biatoss et les Enseignants-Chercheurs par un investissement fort au travers du plan de développement des compétences notamment porté par le réseau FCU.

### 2.3 Certificateur des compétences : la formation professionnelle renforce le rayonnement des certifications universitaires (diplômes d'université et de diplômes nationaux)

Avec la digitalisation des formations, les universités, comme les 86.000 organismes de formation professionnelle continue déclarés en France<sup>22</sup>, subissent un changement majeur de paradigme dans leurs missions. Elles passent de « *producteur de face à face pédagogique* » à « *développeur de compétences validées et reconnues* ».

La valeur ajoutée des formations universitaires ne réside plus seulement dans le temps passé par l'enseignant ou l'enseignant-chercheur, mais se situe également et surtout dans les services à haute valeur ajoutée associés à la formation (certification par un diplôme national ou d'établissement, accompagnement à l'insertion professionnelle, entrée dans un réseau international ou encore la recherche ...). « *Ceux qui détiendront le capital pédagogique et le capital de marque les plus élevés seront les grands gagnants* » affirme Marc Dennery, directeur associé de C-Campus<sup>23</sup>.

Les universités détiennent, sans conteste, le **capital pédagogique**. Par contre, elles ne valorisent pas suffisamment leur **capital de certificateur** et doivent renforcer leur **capital de marque** lié à la notoriété et au rayonnement de l'Université.

Le réseau FCU s'engage à accompagner la marque « *L'université est une chance : saisissons-la tout au long de la vie* » et à contribuer, à son niveau et dans sa sphère d'influence, au renforcement de la notoriété de celle-ci.

La grande majorité des français méconnaît la richesse des diplômes nationaux, hormis à deux moments particuliers de leur vie : au début de sa vie d'adulte et, le cas échéant, au début de celle de ses enfants. Les diplômes sont encore majoritairement perçus comme une question qui concerne uniquement les jeunes. Si le jeune « n'a pas saisi sa chance en formation initiale », il a tous les risques de rester toute sa vie au même niveau de diplomation.

22 <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/liste-publique-des-organismes-de-formation-l-6351-7-1-du-code-du-travail/>

23 <https://www.blog-formation-entreprise.fr/vers-transformation-radical-business-model-organismes-de-formation/>

En ouvrant largement les diplômes nationaux aux différents publics de la formation professionnelle continue, ce sont tous les actifs tout au long de leur vie qui s'enrichissent de compétences actualisées.

En rendant lisibles ces mêmes diplômes auprès des employeurs et des pouvoirs publics, c'est le rayonnement de tous les diplômés qui est renforcé, au bénéfice de l'insertion professionnelle des jeunes et des moins jeunes.

### **Promouvoir et assurer le marketing de l'ESR**

Le réseau FCU s'engage à développer le marketing de la marque « Université ».

## Partie 3 : L'université comme incubateur de transformations : construire et mesurer la performance

### 3.1. Mesurer l'impact de l'action de formation

La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel propose d'opérer une véritable « révolution copernicienne » de la formation professionnelle, entraînant une inversion du rapport entre l'objet de formation et le sujet d'apprentissage. La loi recentre ainsi le sujet sur l'apprenant et son parcours d'apprentissage par compétences. Suffisamment éclairé par une information complète et transparente, mais aussi poussé à l'autonomie dans ses choix de prestations, l'individu est incité à devenir acteur de son parcours d'apprentissage tout au long de la vie. Cette posture et ce nouveau comportement des individus consacrent la réalité d'un marché de prestations de développement des compétences.

Ainsi, les organismes de formation doivent penser leur transformation pour devenir des **prestataires d'actions de développement des compétences** et proposer une offre de service dans une logique de création de valeur pour le client.

Le nouveau contexte législatif amplifie par ailleurs les exigences de certifications avec un niveau supplémentaire. Après la certification des organisations, des produits et services, il devient indispensable d'évaluer l'impact de l'action de formation sur les bénéficiaires.

Nous pouvons également souligner l'évolution de la multi-modalité de la formation : en présentiel, à distance et désormais aussi en situation de travail. Ces différentes modalités pédagogiques nécessitent une logique de parcours compétences et une structuration à partir de l'objectif de la formation. Le pilotage de ces actions sera assuré par des ingénieur(e)s de formation de nos services. Ceci permettra de donner de la cohérence, de la synergie et de l'efficacité à tout programme de développement des compétences.

Le milieu de la formation continue, surtout du côté des entreprises, est porteur depuis plusieurs années d'un débat sur le retour sur investissement et, par extension, sur la mesure de l'efficacité des formations. De plus, la loi de 2014 a fait passer la formation d'une logique de dépense obligatoire pour les entreprises à une logique d'investissement RH, ce qui amplifie encore cette question. Ceci entraîne une récurrence du **concept d'efficacité** dans l'esprit de la nouvelle loi 2018.

Il faut donc que les acteurs de la FCU se dotent de nouvelles compétences pour pouvoir apporter et mettre en œuvre une réponse à leurs clients sur cette question cruciale de la mesure de l'efficacité des formations. Des modèles qui font référence sont déjà aujourd'hui utilisés par plusieurs OPCA<sup>24</sup> et organismes de formations d'entreprises.

Cette évolution représente une véritable valeur ajoutée dans ces nouveaux marchés.

#### Mesure de l'efficacité de la formation

Le réseau FCU se positionne comme précurseur sur la mesure de l'impact de la formation, critère de qualité et de valeur ajoutée.



### 3.2 La création de valeur et mesure de la rentabilité de nos organisations

Le changement de paradigme induit par la loi du 5 septembre 2018 oblige nos universités à adopter des **comportements entrepreneuriaux** sur le marché de la formation professionnelle, dans une logique de création de valeur et de sa mesure, d'investissement et de rentabilité.

Prendre en compte la valeur perçue par le client nécessite d'adopter des postures de veille, d'écoute des signaux du marché et d'analyse systématique des besoins clients et de leurs évolutions. Ces postures d'analyse stratégique et de marketing doivent permettre d'adapter avec agilité l'offre de services à la perception de valeur par le client.

Se pose alors la question de la mesure de la valeur créée. Le rôle des contrôleurs de gestion devient alors essentiel dans l'accompagnement des stratégies de création de valeur par un pilotage des activités. L'approche par les coûts complets, qui est devenue primordiale pour des organismes publics opérant sur les marchés, doit désormais se centrer sur le couple coût-valeur. Ces deux notions ont des bases d'évaluation différentes : la valeur est un **critère de compétitivité** établi par le marché, tandis que le coût est un **critère de rentabilité** jugé d'un point de vue interne.

La comptabilité analytique doit permettre d'apporter un regard objectif sur la rentabilité de l'université sur le marché de la formation professionnelle et la prémunir des contentieux qui pourraient résulter d'une perception de position de marché jugée « déloyale » par les acteurs privés.

Ainsi, le pilotage de l'activité de formation professionnelle des universités relève désormais des règles de l'entreprise et du marché.

#### Établir des business plans à modèle économique fiable

Le réseau FCU recommande de :

- passer au sein de chaque établissement d'une comptabilité budgétaire à un pilotage par les activités.
- mettre en place les démarches et outils pour connaître ses segments de marché, d'identifier ses coûts et d'adopter une grille d'analyse des coûts par segment.

### 3.3 De l'évolution de la gouvernance et de la direction de la FPU

L'activité de formation professionnelle qui s'exerce sur les ressources propres des établissements laisse la place à l'adoption de stratégies entrepreneuriales. Le directeur de service de formation continue/professionnelle devient alors « entrepreneur » de son activité au service de la stratégie d'établissement. Il est le véritable chef d'orchestre de l'allocation des ressources dans une logique de rentabilité. Ainsi, de sa capacité d'investissement dépendra sa rentabilité à terme.

Porter le développement de la FCU vers la FPU impose, tant aux organisations qu'à leurs managers, un **changement profond de posture**. Aujourd'hui, face aux réformes et au contexte, ces conditions de réussite pour positionner nos établissements sur le marché apparaissent encore plus clairement comme des enjeux stratégiques. De nombreux freins réglementaires ont été levés à travers les dernières lois portées par le Ministère du Travail. Nous ne pouvons plus nous réfugier derrière des risques juridiques ou financiers pour ne pas avancer. Il devient ainsi crucial, pour l'avenir de la FCU, que ces principes se déploient en démarches opérationnelles.

Ainsi et parce-que nos activités se développent dans un marché concurrentiel, le manager se doit de concilier stratégie, planification, gestion des risques avec une capacité croissante de réajustement liée à la gestion de l'incertitude.

Reconnaître et valoriser l'engagement des salariés, recenser et s'engager avec les parties prenantes, faire des choix et définir des priorités, évaluer et prendre des risques, capitaliser sur les erreurs et réajuster, promouvoir les dynamiques collectives doivent progressivement constituer la normalité, la philosophie et les piliers de la posture entrepreneuriale de la gouvernance de la FPU (Formation Professionnelle à l'Université).

Cette posture entrepreneuriale tend progressivement à s'imposer dans de nombreuses dimensions de l'université. La formation professionnelle peut constituer un champ d'expérimentation d'une forme nouvelle et rénovée de pilotage de nos organisations.

Ce changement de posture managériale portera le développement de la formation professionnelle à l'Université sur un marché en pleine reconfiguration. Il garantira ainsi la contribution de l'enseignement supérieur public à la mise en place d'un schéma de développement de formation tout au long de la vie pour tous nos concitoyens.

#### **FCU et mode de management**

- Le réseau FCU promeut la culture *intrapreneuriale* au sein des services de formation continue.
- Le réseau FCU accompagnera les changements organisationnels et de posture professionnelle des collaborateurs des services.

# SYNTHÈSE DE NOS PROPOSITIONS

## Qualité des organisations

- Le réseau FCU élaborera, dans les deux ans à venir, un nouveau référentiel de la « certification de services FCU », y compris dans sa dimension Apprentissage.

## Force des partenariats entre acteurs publics

- Le réseau FCU propose d'amplifier la démarche d'ouverture vers les services de la DGFEF et de participer aux groupes de travail initiés par celle-ci. Nous formulons également la demande d'un engagement de notre ministère pour un travail en interministériel et pour lequel la FCU mobilisera des moyens humains issus du réseau de ses établissements adhérents.
- La présence de représentants de l'ESR depuis notre ministère, la CPU jusqu'à nos établissements via le réseau FCU, les CAFCES ou les directeurs FCU doit être garantie dans les instances consultatives et délibératives de l'emploi et de la formation.

## Réforme du système de certification

- Le réseau FCU s'engage à entrer en dialogue, au plan national, avec chacun des opérateurs de compétences (Opco) lorsque ceux-ci seront officiellement créés. Notre réseau s'engage aussi, en lien avec ses adhérents, à faciliter la diffusion de l'information et la déclinaison en région des orientations définies sectoriellement par les différents Opco.
- Il est essentiel, qu'à la publication du décret précisant les modalités de la concertation spécifique avec les organisations syndicales de salariés représentatives au niveau national et interprofessionnel et les organisations professionnelles d'employeurs représentatives au niveau national, interprofessionnel et multiprofessionnel, **l'allocation des moyens pour faire vivre ce dispositif soit à la hauteur de cet enjeu stratégique pour l'ensemble de nos établissements.**

## Marché des individus et enjeu du SI EFOP : visibilité de l'offre

- Le réseau FCU s'engage à s'investir aux côtés de la DGESIP et de la CPU pour produire une organisation agile et un SI performant qui permettront aux universités de répondre aux obligations du SI EFOP.
- Le réseau FCU souhaite contribuer, à son niveau et en lien avec le MESR et les autres acteurs de nos établissements, à une mise en visibilité des parcours de formation découpés en blocs de compétences dans le RNCP.

## Marché de l'Alternance (professionnalisation et apprentissage)

- Le réseau FCU alerte sur la nécessité de prendre en compte très rapidement le nouveau caractère concurrentiel du marché de l'alternance et d'en tirer toutes les conséquences.
- Chaque établissement devra opérer pour la rentrée de septembre 2019 des choix politiques en matière d'organisation et de pilotage de l'alternance.

### La FCU inventeur et producteur de compétences

- Le réseau FCU invite à positionner l'université comme inventeur et producteur de(s) compétence(s) de demain en s'appuyant notamment sur l'expertise de la recherche.

### La FCU interface avec le monde socio-économique

- Le réseau FCU incitera et accompagnera les établissements pour organiser le recueil et l'analyse des besoins en compétences du marché afin d'élaborer les réponses formation adaptées.

### Investir dans l'ingénierie de formation et de parcours

- Le réseau FCU s'engage à renforcer les synergies avec les prescripteurs de formation : branches, Opco, Pôle Emploi, opérateurs du CEP...
- Les établissements doivent se doter et/ou renforcer des infrastructures adaptées au marché, notamment dans le cadre du distanciel. À défaut, ils seront amenés à envisager des partenariats leur permettant d'accéder à moindre coût à ces infrastructures.
- L'ESR doit transformer ses formations en les inscrivant pleinement dans une approche compétences (y compris au niveau de l'évaluation et de la certification) et les modulariser en blocs de compétences capitalisables pour favoriser l'individualisation des parcours, notamment via la VAE. Le réseau FCU s'engage dans ces projets de transformation aux côtés des VP CFVU et des équipes pédagogiques.
- Les services FCU doivent être en mesure d'intégrer de nouvelles compétences et de les fidéliser dans la durée : recruter et/ou professionnaliser les biatoss et les Enseignants-Chercheurs par un investissement fort au travers du plan de développement des compétences notamment porté par le réseau FCU.

### Promouvoir et assurer le marketing de l'ESR

- Le réseau FCU s'engage à développer le marketing de la marque « Université ».

### Mesure de l'efficacité de la formation

- Le réseau FCU se positionne comme précurseur sur la mesure de l'impact de la formation, critère de qualité et de valeur ajoutée.

### Établir des business plans à modèle économique fiable

Le réseau FCU recommande de :

- passer au sein de chaque établissement d'une comptabilité budgétaire à un pilotage par les activités.
- mettre en place les démarches et outils pour connaître ses segments de marché, d'identifier ses coûts et d'adopter une grille d'analyse des coûts par segment.

### FCU et mode de management

- Le réseau FCU promeut la culture *intrapreneuriale* au sein des services de formation continue.
- Le réseau FCU accompagnera les changements organisationnels et de posture professionnelle des collaborateurs des services.