

## « La nouvelle offre de FCU viendra surtout en complément de l'existant » (A. Aubert, A. Gonzalez)

Paris - Publié le lundi 12 septembre 2016 à 9 h 54 - Tribune n° 75873  
Imprimé par Anne Aubert pour son seul usage (ab. n° 17872)

« Les universités commencent à faire partie du paysage de la formation professionnelle. Il y a encore de grandes marges de manœuvre, mais financeurs comme entreprises commencent à nous identifier comme partenaires », écrivent dans une tribune commune pour News Tank, Anne Aubert, chef de projet pour le développement de la formation tout au long de la vie dans l'enseignement supérieur au MENESR, et Alain Gonzalez, président de la CDSUFC et directeur du service formation continue de l'UPMC.

« Via l'AMI, l'État aide les établissements à structurer leur organisation de manière à valoriser au travers de leur formation continue tout au long de la vie leurs travaux de recherche et en transférer vers la société civile et économique les résultats », estiment-ils. Et d'assurer, à propos de la concurrence avec le secteur privé, que « l'offre de formation d'ores et déjà proposée ou en voie de développement viendra essentiellement en complément de l'offre existante et non pas en concurrence directe avec celle-ci ».

"Valorisons nos atouts sans nous positionner en concurrence sur des produits "banalisés" déjà proposés par de nombreux organismes. Les universités doivent se situer exclusivement sur des produits "premium" .


Quels sont les points forts et les points faibles du premier AMI (appel à manifestation d'intérêt) sur le développement de l'offre de formation continue universitaire, qui regroupe depuis janvier 2016, 12 établissements choisis par le MENESR, et le Cnam qui leur est associé ?

Neuf mois après le lancement de ce groupe pilote et à l'occasion du dossier publié par News Tank, Anne Aubert et Alain Gonzalez apportent leurs réponses.

---

### Les points forts du premier AMI...

Les points forts de cet AMI sont d'abord la mise en place d'une véritable dynamique de groupe au sein d'entités qui avaient jusqu'alors le sentiment d'être en concurrence. Des échanges se produisent dans le cadre des travaux de groupes mais également en dehors.



*Créer une "marque"*  
**Universités/Enseignement  
supérieur**

Il y a aussi une prise de conscience du fait qu'il devient important de créer une « marque » Universités/Enseignement supérieur, qui s'est traduite par une certification de services FCU et qui pourrait se traduire, rapidement, par la création d'un portail national permettant un accès à l'ensemble de l'offre de formation.

Autres réussites : le partage de nombreux outils existants ou créés par le groupe, le sentiment partagé que la force de chacun provient aussi du réseau AMI et plus largement FCU, et enfin, une communication croissante en faveur d'un positionnement de l'enseignement supérieur sur le marché de la formation professionnelle, qui commence à inquiéter les autres organismes de formation.

### ... et ses points faibles



*Des services encore trop souvent isolés*

On voit des services qui malgré tout leur dynamisme restent encore trop souvent isolés et peu visibles au sein de leurs établissements. Ici, l'importance d'un soutien politique fort qui est sans doute à rappeler en ces temps de changements d'équipes dirigeante.

La temporalité de la conduite du changement organisationnel dans les structures publiques n'est clairement pas un point fort. Des services peuvent avoir des difficultés à mener de front leurs transformations, le développement sur de nouveaux domaines et le maintien aussi de leur activité.

Il me semble donc qu'une culture de la concurrence doit progressivement concerner tous les acteurs des services FC. Notons aussi que le plan de formation des acteurs n'est pas toujours utilisé comme un levier de la transformation des pratiques et de montée en compétences des collaborateurs des services.

### Un retour en terme d'image

Les universités commencent à faire partie du paysage de la formation professionnelle. Il y a encore de grandes marges de manœuvre mais financeurs comme entreprises commencent à nous identifier comme partenaires.

Le dynamisme créé au sein des établissements des regroupements d'établissements : l'AMI a été l'occasion pour les services lauréats de mieux se faire connaître au sein de leurs propres structures.

Nous devons mener la réflexion à l'échelle des sites / regroupements et accompagner la montée en compétence des services grâce un réel benchmark partagé.

### La concurrence avec le privé

Via l'AMI, l'État aide les établissements à structurer leur organisation de manière à valoriser au travers de leur FTLV leurs travaux de recherche et en transférer les résultats vers la société civile et économique. Sur ce terrain, nous disposons d'un avantage comparatif déterminant sur lequel nous devons appuyer nos actions.




*L'État aide les établissements à structurer leur organisation*

En revanche, ces ressources devront être couvertes par les formations nouvelles que les services vont progressivement proposer. L'État apporte en quelque sorte un fonds d'impulsion afin d'accompagner le développement mais « impose » une approche en coûts complets afin de pérenniser cette activité.

A nous d'être suffisamment transparents sur les éléments pris en compte pour élaborer le tarif de nos formations - vous noterez au passage que ce niveau de détail n'est pas exigé pour les organismes privés - et d'indiquer, ce faisant, les compensations reversées à nos établissements.

Pour cela, l'ensemble des établissements lauréats s'est engagé à développer, en lien avec la Dgesip, des outils permettant d'établir les coûts complets des formations proposées quelles que soient leurs modalités de réalisation (présentiel, formation à distance...). Une telle procédure est déjà en place dans beaucoup d'établissements.

Reste que sur certaines de nos activités, cette approche peut révéler l'insuffisance des financements par les fonds de la formation professionnelle et montrer que nous sommes parfois sur des cofinancements publics-privés.

 *L'offre de formation  
viendra  
essentiellement en  
complément de l'offre  
existante et non pas en  
concurrence directe*

Par ailleurs, si l'on considère la plus-value que peuvent apporter nos établissements d'enseignement supérieur (offre diplômante, appui sur la recherche et l'innovation, plateaux techniques, qualité des enseignants et des formations évaluées en continue...) au regard de la demande sociétale et des besoins du marché, l'offre de formation d'ores et déjà proposée ou en voie de développement viendra essentiellement en complément de l'offre existante et non pas

en concurrence directe avec celle-ci. Il s'agit de valoriser nos atouts et nos forces. En ce sens nous ne sommes pas comparables à la très grande majorité des opérateurs privés, qui ne s'appuient pas sur la recherche.

Valorisons nos atouts sans nous positionner en concurrence sur des produits « banalisés » déjà proposés par de nombreux organismes. Les universités doivent se situer exclusivement sur des produits « premium ».

## **Passer l'offre de formation en blocs de compétences...**

La Dgesip est en train de finaliser un document pour accompagner les équipes pédagogiques dans la mise en place de parcours de formation incluant la notion de blocs de compétences.

Ce document indique que les blocs de compétences, à l'instar de ce qui a été décidé pour les BTS, se définissent au niveau de la certification, ce qui laisse toute liberté aux équipes pédagogiques pour mettre en place les parcours et modalités pédagogiques permettant l'acquisition de ces blocs de compétences.

## **... et modulariser les formations**


Là encore le choix est laissé aux équipes pédagogiques c'est-à-dire aux personnes proches du terrain et en contact direct avec les apprenants et les entreprises.

Néanmoins cette question étant centrale et partagée par l'ensemble des lauréats AMI, peut-être faudra-t-il aussi y consacrer du temps et de l'échange. Il va falloir outiller les équipes étant entendu que cette approche met réellement en lien les service FC avec d'autres structures internes et qu'elle est à la base de la réussite des projets AMI, et plus largement de la réussite de la mise en place de la FTLV dans les établissements.

La réponse ne se trouve pas uniquement dans les services FC.

## **Du marketing au service de la stratégie**

Si le marketing est indispensable, il doit aussi entrer dans la culture du service et à tous les niveaux, de l'accueil à l'évaluation, de manière à mieux connaître son marché potentiel. Il faut en outre réfléchir, sur ce domaine comme sur d'autres, à externaliser certains éléments du marketing si on gagne en efficacité et en performance. C'est donc une transformation majeure dans les services qui prendra du temps. Marketing et commercial sont des activités liées mais qui ne sont pas comparables.

 *Une transformation majeure dans les services qui prendra du temps*

A l'exception de quelques établissements il faut reconnaître que nos établissements étaient plus en position d'attente qu'en position de « chasseur ». L'AMI est en train de changer cela. Les établissements ont pris conscience de la plus-value, ils sont allés à la rencontre des OPCA, des entreprises, ont commencé à développer et à faire connaître des catalogues. Ils sont devenus plus pro-actifs. Reste à anticiper les besoins ce qui passe par une veille sectorielle et stratégique.

Et pour cela ils envisagent plusieurs vecteurs, le plus souvent associés au numérique (e-marketing) : le portail national, déjà mentionné, mais aussi les réseaux sociaux, les médias...

## Comment répartir les bénéfices ?

Les universités sont autonomes et sont toutes, à ce jour, passées aux RCE. C'est donc à elles de décider la répartition des éventuels bénéfices.

La comptabilité analytique mise en place, qui permettra de révéler l'ensemble des coûts des actions de formation, permettra dans chaque établissement de débattre de cette répartition. Toute stratégie de développement nécessitant de l'investissement, on peut juste espérer qu'une partie de ces bénéfices pourront être réinvestis.

## Anne Aubert

Email : [aaubert@univ-lr.fr](mailto:aaubert@univ-lr.fr)

Téléphone : 06 89 91 68 81

Mobile : 06 89 91 68 81

Parcours	Depuis	Jusqu'à
Ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Chef de projet pour le développement de la formation tout au long de la vie dans l'enseignement supérieur	Février 2015	Aujourd'hui
Université de La Rochelle Vice-Présidente Orientation, Réussite et Insertion professionnelle	2008	Aujourd'hui
Courroie (Conférence en Réseau des Responsables de l'Orientation et de l'Insertion Professionnelle des Étudiants) Présidente	2012	2015
Université de La Rochelle Chargée de mission « réussite et insertion professionnelle »	2007	2008

Fiche n° 4534, créée le 12/06/14 à 14:48 - MàJ le 09/09/16 à 14:53

## Alain Gonzalez



Email : [alain.gonzalez@upmc.fr](mailto:alain.gonzalez@upmc.fr)

Téléphone : 01 44 27 82 76

Mobile : 06 80 06 18 20

Parcours	Depuis	Jusqu'à
CDSUFC - Conférence des directeurs de service universitaire de formation continue Président	Janvier 2014	Aujourd'hui
Université Paris 6 - Pierre et Marie Curie Directeur du service formation continue	Octobre 2012	Aujourd'hui
Académie de Créteil Coordinateur académique de la formation continue dans l'enseignement supérieur	Janvier 2005	Octobre 2012
Université Paris 13 Directeur CeDIP (service chargé de la reprise d'études, de la validation des acquis et de l'apprentissage)	Septembre 1995	Octobre 2012
Université Paris 13 Professeur associé en économie à l'IUP Industrie et Finance Internationales Chargé de cours en stratégie et économie industrielle	Septembre 1993	Août 1996
Ministère de l'Industrie et du Commerce extérieur - Direction Générale de l'Industrie (DGI) Directeur de REXIS. Chargé de mission (cabinet du Ministre, puis DGI). Directeur d'un réseau d'information à destination des PME-PMI)	Octobre 1990	Août 1993
La Poste Directeur adjoint chargé des nouvelles technologies éducatives Service du développement pédagogique (SDP) du groupe La Poste, responsable de l'équipe projet d'Enseignement Assisté par Ordinateur	Avril 1984	Septembre 1990

Fiche n° 3476, créée le 18/04/14 à 17:21 - MàJ le 09/09/16 à 14:48