

Neuf mois après l'AMI, où en sont les « pionniers » de formation continue universitaire ?

Paris - Publié le lundi 12 septembre 2016 à 9 h 50 - Synthèse n° 75774

Imprimé par Anne Aubert [pour son seul usage](#) (ab. n° 17872)

Ils sont les pilotes qui doivent montrer la voie aux universités françaises pour espérer atteindre 1 Md€ de chiffre d'affaires générés par la formation continue d'ici 2020. « Ils » ce sont les douze établissements, auxquels le Cnam est associé, choisis par le MENESR, le 19/01/2016 :

- cinq universités : Angers, Cergy-Pontoise, La Rochelle, Unistra, Université Bretagne Occidentale ;
- deux associations d'établissements ou écoles : Picardie Université, Toulouse Tech ;
- et cinq Comue : Paris-Est, Université Côte d'Azur, Université de Lyon, PSL-Dauphine, Sorbonne Universités.

Ils ont été sélectionnés à l'issue d'un « AMI » (appel à manifestation d'intérêt) lancé dans la foulée du rapport fondateur qu'avait remis [François Germinet](#) en novembre 2015. L'animation de ce groupe a été confiée à la Dgesip, l'Igaenr étant chargée du suivi de cette expérimentation.

L'objectif fixé à ces douze « pionniers » : développer l'offre de formation continue proposée par l'enseignement supérieur, à la fois sur le marché concurrentiel et en tant que service public. Ils devront avoir élaboré et déployé en décembre 2016 « une nouvelle offre de formation continue avec de nouveaux partenariats ». Juste avant qu'une deuxième vague soit annoncée, début 2017, par Thierry Mandon, secrétaire d'Etat chargé de l'ESR.

Pourquoi ont-ils répondu à l'AMI et qu'en attendent-ils ? Quelles transformations ont-ils déjà engagées ? Quels moyens mobilisent-ils et comment associent-ils leurs enseignants-chercheurs ?

News Tank a interrogé les dirigeants des douze services de FCU pilotes. Voici la synthèse issue de l'enquête réalisée entre juin et septembre 2016.

L'AMI crée et accompagne une dynamique

Si les douze lauréats n'en sont pas tous au même stade de développement de la formation continue, il apparaît que l'AMI impulse et accompagne une dynamique. Celle-ci est portée par les vice-présidents et directeurs en charge du dossier et semble partagée par les enseignants-chercheurs, comme en témoignent les expressions qui reviennent dans les interviews : « opportunité de développement », « facteur de motivation, opportunité d'augmenter nos compétences et d'envisager de nouveaux modèles économiques et pédagogiques... et des obligations de résultats », « prolongement naturel de la relation tissée avec l'entreprise ».

Les services de FCU pensent désormais adaptation de l'offre aux besoins des entreprises et des personnes, ainsi que modèles économiques rentables. Tous témoignent d'une nouvelle approche, qui fait entrer dans le vocabulaire universitaire courant les mots : marketing, communication (notamment digitale), commercialisation, professionnalisation, concurrence, clients...

La gestion financière évolue aussi - Strasbourg en a notamment fait son cheval de bataille- avec l'évolution du logiciel FCA Manager, qui devient la boîte à outils pour piloter la formation continue.

Paradoxalement, les lauréats de l'AMI ont peu communiqué sur leur réussite - plusieurs estiment qu'ils devraient davantage insister dessus. Néanmoins, tous notent un changement d'attitude de leurs partenaires externe, notamment les OPCA, qui les prennent davantage au sérieux.

En interne, fédérer reste le maître mot des directeurs et VP en charge du dossier formation continue. Une mise en réseau effective de tous les acteurs internes reste en effet le challenge numéro 1 à relever dans des établissements traditionnellement cloisonnés.

L'enjeu des moyens

Chacun des lauréats a vu ses moyens renforcés avec deux à trois postes supplémentaires auxquels s'ajoutent un accompagnement du ministère. Néanmoins François Germinet prévenait dans son rapport qu'« un passage à l'échelle supérieure ne pourra se faire sans réaliser des recrutements complémentaires que l'on peut estimer à 3 000 enseignants-chercheurs, 1 500 Prag et 2 400 Biatss, soit environ 7 000 postes ».

Une ambition assumée et décomplexée

Les douze affirment leur volonté d'une visibilité renforcée, qui s'appuie sur la valorisation du savoir-faire et de l'innovation pédagogiques, issus d'une fertilisation croisée avec l'enseignement initial et de la mobilisation des compétences recherche...

- « Les universités offrent deux choses que les organismes de formation ont du mal à positionner : une expertise issue de la recherche ; et des diplômes. Ils souhaitent donc travailler avec nous. » (Université de Cergy-Pontoise).
- « Certains acteurs privés nous voient désormais comme des concurrents potentiels. Ceux-ci ont bien conscience que l'enseignement supérieur en tant que certificateur bénéficie d'un atout et d'une carte dont ils aimeraient se prévaloir. » (Université Paris-Sorbonne)
- « Notre évolution doit s'axer sur les formations de haut niveau, qui valorisent ce que nous sommes en tant qu'universités et écoles. Nous allons développer notre chiffre d'affaires, mais nous sommes vigilants quant au renforcement de nos marges. Il ne faut pas non plus voir notre relation avec les organismes de formation dans la seule logique d'opposition. Nous trouvons des partenaires de qualité avec qui nous associer et qui sont complémentaires dans la chaîne de valeur de la formation continue. » (Université de Lyon)

Leur ambition s'inscrit souvent dans une logique territoriale - la formation continue étant vue comme au service de l'activité économique régionale - tout en refusant de s'y limiter, les horizons nationaux voire internationaux ne sont pas oubliés...

Pour assumer les projets, le recrutement d'experts dans les services reste un enjeu. Les lauréats de l'AMI ont certes obtenu des postes supplémentaires mais doivent encore les pourvoir...et parfois engager des personnels sur leurs ressources propres, tant les besoins sont importants.

Le rôle des enseignants-chercheurs jugé crucial

Tous les responsables interrogés ont conscience - comme le soulignait d'ailleurs le rapport de François Germinet - que la formation continue universitaire ne se développera pas sans les enseignants-chercheurs.

- « Apporter une réponse aux besoins du monde professionnel par l'innovation pédagogique, en adoptant l'approche par compétences et en valorisant la recherche tant au niveau des équipements que des chercheurs » (Université de Bretagne Occidentale).
- « Les travaux amont d'accompagnement relèvent de la recherche action, voire de la recherche intervention. Il en va de même pour l'évaluation de l'effet des formations et pour l'accompagnement en aval. La séparation entre l'action de formation et la recherche a de moins en moins de sens. C'est cette nouvelle représentation qui doit conduire des enseignants-chercheurs fortement investis en valorisation de la recherche à prendre part aux phases amont ou aval avec des partenaires qu'ils côtoient, par exemple dans le cadre de contrats de recherche ou de thèses Cifre. » (Comue Université de Lyon)

Certains, comme l'UBO revendiquent 80 % d'enseignants-chercheurs impliqués dans la formation continue. Et d'autres, comme Toulouse Tech, misent sur l'AMI pour amplifier un changement de culture déjà entamé.

Reste, pour tous, à trouver les moyens de mobiliser durablement leurs enseignants-chercheurs pour une mission qui n'est pas (encore) reconnue dans leurs carrières.

Modularisation des formations pour répondre aux besoins des entreprises

L'université entend devenir proactive, partenaire des entreprises et moteur de la formation tout au long de la vie, en se positionnant sur le marché concurrentiel avec des offres collant à la demande des entreprises.

- « Formation initiale et formation continue (...) s'inscrivent dans un continuum pensé en terme de FTLV, les parcours professionnels des individus n'étant plus linéaires. » (Université Paris Sorbonne)

Désormais l'approche par blocs de compétences et la modularisation des formations prend une tournure concrète. Le recours au e-learning est aussi présenté comme une évidence. Et les formations proposées apprennent à sortir des calendriers traditionnels.

Les 12 lauréats de l'AMI 2016 et leurs priorités thématiques

- Université d'Angers : big data appliquée ;
 - Université Bretagne Occidentale : santé / mer ;
 - Comue Paris Sciences et Lettres - Université Paris-Dauphine : management / culture ;
 - Université Cergy-Pontoise : banque, finance / numérique ;
 - Association Toulouse Tech (INP Toulouse, Insa Toulouse, ENI Tarbes) : aéronautique / systèmes embarqués / agronomie ;
 - Comue Sorbonne Universités : biologie / géographie-aménagement / électronique-informatique ;
 - Université La Rochelle : environnement littoral / énergie / numérique ;
 - Comue Paris Est (UPEC - Université Paris-Est Créteil & UPEM - Université Paris-Est Marne-la-Vallée) : santé / environnement / tourisme ;
 - Association Picardie Université : agronomie / mobilité / santé ;
 - Comue Université Côte d'Azur : bien-être et vieillissement / numérique / territoires intelligents ;
 - Université de Strasbourg : santé / industrie / management ;
 - Comue Université de Lyon : santé / environnement / banque / entrepreneuriat
 - Comue PSL (Paris Sciences et Lettres) associée à l'Université Paris-Dauphine : communication financière / management de la diversité / management du risque de fraude.
- A ces 12 lauréats, s'ajoute Le Cnam, en tant qu'établissement associé.

Les réponses des 12 établissements aux 13 questions posées par News Tank

- 1 - Pourquoi avoir répondu ?
- 2 - Quelles sont les transformations attendues au sein de l'établissement ?
- 3 - Quid en cas de changement d'équipe présidentielle
- 4 - Combien de postes obtenus, quels profils et pour quoi faire ?
- 5 - Définition de la nouvelle offre, nouveaux partenariats ?
- 6 - La place des enseignants-chercheurs
- 7 - Quelle communication ?
- 8 - Quel impact sur les autres acteurs de la formation continue ?
- 9 - Une dynamique est-elle en train de se mettre en place ?
- 10 - Quels changements opérationnels observés ou envisagés ?
- 11 - Quel modèle économique choisi par les établissements ?
- 12 - Objectifs et modalités pédagogiques des nouvelles offres ?
- 13 - Intérêt du groupe AMI

Nous avons mis tout en œuvre pour que ce dossier ne comporte pas d'erreur. Mais compte-tenu de son ampleur, si vous détectez une erreur ou une imprécision, nous vous remercions de la signaler à education@newstank.fr

