

## Formation Continue à l'université Lumière Lyon 2 : état des lieux et perspectives

### Historique et contexte de la formation continue

La formation continue (FC) constitue, depuis la loi Faure de 1968, une des missions principales des universités. A la suite de la loi du 16 juillet 1971 qui pose les bases de l'organisation de la formation professionnelle continue, en instaurant notamment l'obligation pour les entreprises de 10 salariés et plus de participer au financement des actions de formation par le biais d'une contribution obligatoire, plusieurs réformes se sont succédé ces vingt dernières années comme :

- la création des Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) en 1993 ;
- la création de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) en 2002 ;
- la création du Droit Individuel à la Formation (DIF) et du contrat de professionnalisation en 2004 ;
- la création du Compte Personnel de Formation (CPF) et du Conseil en Évolution Professionnelle (CEP) en 2014 ;
- la nécessité de justifier de la qualité des formations dispensées par les organismes de formation (décret de 2015).

La dernière loi « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » promulguée le 5 septembre 2018 opère un renforcement des droits à la formation et à l'accompagnement, tout en proposant une réforme en profondeur de la gouvernance, du fonctionnement et du financement de la formation continue. Cette réforme systémique, dont une grande partie des dispositions réglementaires devrait être précisée lors de la publication des décrets d'application cet automne, devrait avoir un fort impact sur l'activité de formation continue des universités.

### État des lieux à l'université Lumière Lyon 2

#### Structure de l'activité FC dans l'établissement

L'université Lumière Lyon 2 a organisé son activité de formation continue autour d'un Service Commun de Formation Continue (SCFC) et de services décentralisés dans certaines composantes.

Le Service Commun de Formation Continue assure à toute personne intéressée un rôle de conseil et d'information sur les modalités d'accès aux formations. Au sein du SCFC, la prise en charge des publics relevant de la FC se fait sur le plan administratif pour toutes les candidat.e.s relevant du champ diplômant : du premier conseil à la mise en œuvre du dossier de demande de financement, et de l'inscription effective au suivi des présences et des encaissements et facturations. Une cellule d'accompagnement à la VAE répond et accompagne les candidat.e.s dans la mise en œuvre d'une telle démarche. Dans le cadre de ses missions, le SCFC coordonne également ses activités avec chacune des composantes (UFR / Instituts) et tous les services associés à cette politique. Toute la gestion pédagogique relève des composantes.

Le constat est fait que la répartition des activités n'est actuellement pas homogène dans le traitement des demandes et relève d'une organisation propre à chaque composante mettant en œuvre des dispositifs de formation continue. Ainsi, l'activité FC de certaines composantes (LESLA, Langues, Psychologie, IUT) englobe tous les aspects logistiques (réservations de salles, convocation, etc.), le recrutement des intervenant.e.s et le traitement de leur rémunération. D'autres

composantes peuvent développer des actions FC spécifiques mais leur gestion sera assurée au coup par coup, soit au sein de la filière, soit en lien avec le SCFC (typiquement la gestion des contrats de professionnalisation, assurée soit par le SCFC comme pour la LP Mode (ICOM), soit par la composante comme pour l'IUT).

C'est dans ce cadre qu'une mission d'audit a été confiée à un cabinet extérieur (Ymago Conseil) avec les objectifs suivants : améliorer la cohérence de l'activité FC au sein de l'établissement en redéfinissant les rôles de chacun.e des acteur/trices ; développer une démarche qualité partagée par l'ensemble des acteur/trices, dans le respect du cadre réglementaire ; développer l'activité FC dans l'établissement ; assurer un pilotage fiable de l'activité FC ; assurer une meilleure identification des différents publics FC.

## L'activité FC à l'université Lumière Lyon 2 : quelques chiffres

Les chiffres qui suivent sont extraits de l'agence comptable.

Faculté / Institut	Recettes générées par l'activité FC en 2017		
	Formations diplômantes	Formations non diplômantes	TOTAL
UFR des Sciences Économiques et de Gestion	367 198,84 €		367 198,84 €
UFR Temps et Territoires	20 561,10 €		20 561,10 €
Institut de Psychologie	205 134,64 €	223 740,00 €	428 874,64 €
Faculté de Droit Julie-Victoire Daubié	291 447,35 €		291 447,35 €
Institut d'Études du Travail de Lyon	237 036,90 €		237 036,90 €
Institut des Sciences et des Pratiques d'Éducation et de Formation	594 482,29 €		594 482,29 €
Institut de la Communication	467 877,54 €		467 877,54 €
Institut Universitaire Technologique	298 144,63 €		298 144,63 €
UFR de Lettres, Sciences du Langage et Arts	28 534,90 €	222 022,31 €	250 557,21 €
UFR des Langues	93 673,00 €	24 962,00 €	118 635,00 €
UFR d'Anthropologie, Sociologie, Science Politique	125 885,02 €		125 885,02 €
TOTAL	2 729 976,21 €	470 724,31 €	3 200 700,52 €

Les données suivantes proviennent du SCFC. Les différences constatées avec celles de l'agence comptable s'expliquent par une temporalité différente dans la prise en compte du règlement des factures (lors de l'édition ou à l'encaissement).

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Chiffre d'Affaire FC	2 770 679 €	3 077 795 €	3 201 863 €	3 439 719 €	3 040 111 €	3 101 954 €

Ci-dessous les effectifs de stagiaires en formation continue et leur évolution :

Volume de stagiaires FC	2012	2013	2014	2015	2016
Salariés	1886	2429	2151	2075	1988
<i>dont plan de formation</i>	1522	2120	1709	1518	1436
<i>dont CIF</i>	276	185	177	199	175
<i>dont contrats de professionnalisation</i>	88	124	265	358	377
Demandeurs d'emploi (avec dispositif d'aide)	1234	1361	1255	1325	300
Particuliers à leurs frais (formations non diplômantes)	2621	2740	3090	3087	2855
TOTAL	5741	6530	6496	6487	5143

## Les constats à la suite de l'audit

Le cabinet Ymago qui a mené l'audit d'avril à juillet 2018 a procédé à plusieurs entretiens individuels (directeur/trices de composantes, directeur/trices de services) et collectifs (personnels administratifs et enseignants en lien avec la FC) qui ont conduit aux constats suivants.

### 1. Une stratégie de développement à définir et à affirmer collégialement

- Les objectifs identifiés dans le contrat de site volet établissement de la COMUE ne sont pas connus des acteur/trices de l'université et sont même fréquemment rejetés dans leur formulation

### 2. Le SCFC : un service opérationnel compétent administrativement mais non porteur d'une dynamique de développement et de pilotage

- Pas ou peu d'indicateurs (qualitatif ou quantitatif), pas de tableau de bord (vision macro), coût incertain de l'activité
- Absence de pilotage (impulsion et coordination) de l'activité FC pour l'établissement malgré une reconnaissance unanime des compétences administratives et financières du SCFC

### 3. Une activité peu informatisée, une centralisation insuffisante de l'information et un déficit de consolidation des données

- Outils de gestion conçus pour la FI et peu adaptés pour la FC ⇒ méthodes de travail peu efficaces
- Informations difficiles à recouper sur les conventions, sur l'information financière, sur l'information budgétaire

### 4. Une offre riche et variée en FC mais diversifiée entre les composantes et sans ligne directrice

- Formats privilégiés : cursus de FI pour les publics FC, accompagnement à la VAE ainsi que la duplication de cursus de FI aménagés, proposant des horaires plus adaptés aux stagiaires professionnels
- Quelques composantes (Psycho, Langues, ICOM et LESLA) proposent une offre spécifique FC de format différent de la FI

### 5. Une organisation de la FC à parfaire au sein de certaines composantes

- Organisation très différente d'une composante à l'autre (service FC dédié, département, référent.e seul.e, etc.) et insuffisance d'expertise et de processus formalisés dans un certain nombre de domaines (financement, communication, etc.)

### 6. Un manque de documents types partagés et communs à toutes les composantes

- Qualité incertaine des documents produits, image brouillée de l'établissement

### 7. Des difficultés dans la politique de communication portée par l'établissement

- Site internet, valorisation de l'offre, relations avec les partenaires, etc.

### 8. Des relations partenariales très dépendantes des enseignants porteurs de la FC et peu orientées sur les organismes financeurs

- Relations très *intuitu personae*, besoin d'un appui institutionnel du SCFC pour le démarchage

### 9. Une absence de locaux dédiés à la FC : pas ou peu de locaux fonctionnels et adaptés

- Equipement des locaux peu satisfaisant pour la FC, difficulté de gestion des salles avec des temporalités différentes de la FI

Ces constats ont été partagés, dans leur grande majorité, par les différent.e.s acteur/trices rencontré.e.s lors d'une première réunion de restitution le 7 juin 2018.

## Perspectives

### Préconisations à la suite de l'audit

A la suite de la journée de co-construction du 20 juin 2018 associant toutes les composantes, plusieurs préconisations, partagées par les représentant.e.s des composantes présent.e.s, ont été formulées par les auditeurs.

1. **Faire de la FC un levier de reconnaissance institutionnelle de l'Université**, en s'appuyant notamment sur des actions de support fortes pour valoriser l'offre de formation continue (communication, ingénierie pédagogique)
2. **Articuler une offre FC « service public d'éducation » et une offre sur le marché concurrentiel**
3. **Mobiliser les enseignant.e.s-chercheur/euses sur la FC**
4. **Définir des objectifs de développement de la FC dépassant le seul critère du chiffre d'affaires et déclinés par composante** (taux de marge ou de déficit acceptable, offres de formation sur mesure avec des pédagogies adaptées au secteur de l'économie marchande et/ou sociale)
5. **Envisager une nouvelle politique d'intéressement et de partage des gains de la FC entre l'Université et les composantes** (part d'intéressement financier reversé dans le budget des composantes)
6. **Créer un fonds d'amorçage, sur le principe de l'avance sur recettes, porté par l'Université**
7. **Développer une « mission d'appui » à même de soutenir la FC : triple rôle du futur SCFC**
  - Un rôle de pilote et de coordonnateur de l'activité de FC afin d'investir les missions d'impulsion et de développement stratégique de la FC.
  - Un rôle d'appui technique aux composantes en matière d'ingénierie de formation et de communication.
  - Un rôle d'appui à la gestion administrative et financière de la FC au sein des composantes.

### Modèles d'organisation

Plusieurs schémas peuvent être envisagés :

- une centralisation forte des activités FC au sein d'un service commun aux prérogatives très élargies (exemple du service FOCAL de Lyon 1) ;
- une déconcentration très poussée avec un service commun dont les activités seraient au contraire très réduites, les composantes récupérant l'essentiel de l'activité FC (exemple de Lyon 3) ;
- un modèle « mixte », établissant clairement les rôles et périmètres de chacun (service commun et composantes) ainsi que les liens entre les différent.e.s acteur/trices.

Aucun des deux premiers modèles n'a convaincu les participant.e.s aux entretiens et à la journée de co-construction du 20 juin. En revanche, la volonté de garder un pôle d'expertise et d'appui aux composantes dans le domaine des modalités de financement, de la gestion administrative et financière ainsi que sur les questions de développement, d'ingénierie de formation (modularisation, approche par compétences, etc.), de communication et de commercialisation a été partagée par l'ensemble des participant.e.s et nous conduit à privilégier le troisième modèle.

Trois pôles d'activité se dégagent ainsi pour le SCFC.

- Un pôle d'accueil, de conseil et de gestion administrative, financière et juridique, tourné vers les différents publics de la FC. Ce pôle aurait pour missions l'accueil et le conseil du public

(guichet unique d'entrée de la FC, à même de renseigner sur l'offre de formation continue et sur les financements existants), la gestion administrative et financière des inscriptions, de la scolarité et de la facturation (telle qu'elle est prise en charge aujourd'hui pour la formation diplômante), l'accompagnement à la VAE, tel qu'il existe aujourd'hui.

- Un pôle de pilotage de l'activité (tableaux de bord, pilotage financier, comptabilité analytique) accompagnant l'établissement et les composantes à la définition d'objectifs stratégiques et opérationnels. Ce pôle sera également en charge de la démarche qualité.
- Un pôle de développement de la FC en appui aux composantes, en matière d'ingénierie de formation, de communication institutionnelle sur la formation continue, de commercialisation de l'offre de formation continue.

Il s'agit maintenant de définir le niveau de subsidiarité entre les activités créées, maintenues ou renforcées au sein du SCFC et celles exercées en composante et dans les autres services centraux / communs.