

mai 2018

**Feuille de route stratégique**  
**FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE**

# SOMMAIRE

<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
1.1. LES FONDEMENTS DE LA FEUILLE DE ROUTE .....	4
1.2. LES AXES STRATEGIQUES DE LA FEUILLE DE ROUTE .....	5
1.3. LA DEMARCHE D'ELABORATION DE LA FEUILLE DE ROUTE .....	5
1.3.1. Le portage du projet .....	5
1.3.2. L'identification des besoins .....	5
1.3.3. Les groupes de travail .....	6
<b>2. ETAT DES LIEUX DE LA FTLV</b> .....	<b>7</b>
2.1. LE PILOTAGE DE LA FTLV A L'UNIVERSITE DE BORDEAUX .....	7
2.1.1. La Vice-présidence en charge de la FTLV .....	7
2.1.2. Le coordonnateur de la formation continue .....	7
2.1.3. Le directeur du CFA .....	7
2.1.4. La Mission d'Appui à la Formation Continue Universitaire et à l'Apprentissage - MAFCUA .....	8
2.2. L'APPRENTISSAGE .....	8
2.2.1. L'organisation antérieure au 1er janvier 2018 .....	8
2.2.2. Chiffres clés .....	9
2.2.3. Evolution .....	9
2.3. LA FORMATION CONTINUE .....	10
2.3.1. L'organisation .....	10
2.3.2. Chiffres clés annuels et caractérisation .....	10
2.3.3. Atouts et obstacles .....	10
<b>3. LES PROJETS STRUCTURANTS</b> .....	<b>11</b>
3.1. L'APPUI A LA CERTIFICATION QUALITE POUR LA FORMATION CONTINUE .....	11
3.1.1. Réponse aux obligations légales .....	12
3.1.1.1. Qu'est-ce que Datadock ? .....	12
3.1.1.2. Méthode de recueil et constitution des données .....	12
3.1.2. Démarche de certification qualité .....	12
3.1.3. Organisation de la démarche qualité' et accompagnement des services. ....	14
3.1.4. Calendrier et mise en œuvre .....	14
3.2. LA FUSION DES 3 CFA .....	15
3.2.1. Les enjeux .....	15
3.2.2. Les étapes de mise en œuvre .....	15
3.2.3. Synthèse des travaux des 5 groupes de travail .....	16
3.2.4. La nouvelle organisation .....	17
3.2.5. Le projet d'établissement .....	17
3.2.5.1. L'ambition .....	17
3.2.5.2. Les valeurs .....	18
3.2.5.3. Les axes du projet d'établissement : .....	18

<b>4. LE PLAN D’ACTION PAR AXE.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1. AXE 1 - S’INSCRIRE DANS UNE DEMARCHE D’AMELIORATION CONTINUE DE LA FTLV .....</b>	<b>20</b>
4.1.1. La flexibilité pédagogique.....	20
4.1.1.1. Constats et axes de progrès.....	20
4.1.1.2. Actions préconisées.....	22
4.1.2. L’accompagnement des stagiaires .....	23
4.1.2.1. Constats et axes de progrès.....	23
4.1.2.2. Actions préconisées en matière d’accompagnement transverse .....	26
4.1.2.3. Actions préconisées en matière d’accompagnement pédagogique.....	26
4.1.3. Le suivi de la trajectoire professionnelle des stagiaires.....	27
4.1.3.1. Constats et axes de progrès.....	27
4.1.3.2. Actions préconisées.....	29
4.1.4. La prise en compte des enquêtes de satisfaction.....	29
4.1.4.1. Caractéristiques des enquêtes .....	29
4.1.4.2. Actions préconisées.....	29
4.1.5. La professionnalisation des acteurs.....	30
<b>4.2. AXE 2 - PROMOUVOIR LA FTLV : .....</b>	<b>30</b>
4.2.1. La communication .....	30
4.2.1.1. Constats et axes de progrès.....	30
4.2.1.2. Actions préconisées.....	31
4.2.2. Les relations partenariales .....	32
4.2.2.1. Constats et axes de progrès.....	32
4.2.2.2. Actions préconisées .....	33
<b>4.3. AXE 3 - RENFORCER LES MODELES ECONOMIQUES DE LA FTLV .....</b>	<b>34</b>
4.3.1. Constats et axes de progrès .....	34
4.3.2. Actions préconisées .....	34
<b>5. LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DE LA FEUILLE DE ROUTE.....</b>	<b>36</b>
REMERCIEMENTS.....	37
ANNEXE 1 : SIGLES ET ACRONYMES .....	38
ANNEXE 2 : PROGRAMME DE FORMATION DES PERSONNELS QUALITE.....	39

# 1. INTRODUCTION

## 1.1. LES FONDEMENTS DE LA FEUILLE DE ROUTE

L'Université de Bordeaux souhaite devenir un acteur de référence en matière de Formation Tout au Long de la Vie (FTLV) au sein de la région Nouvelle Aquitaine. La FTLV vise le développement des compétences de l'individu et la sécurisation des parcours professionnels. Elle se veut flexible afin de s'adapter aux acquis de la personne, prendre en compte son projet professionnel et mettre en œuvre des modalités adaptées à ses contraintes. Elle doit pouvoir répondre aux attentes diverses des apprenants. Dans ce but, la stratégie de la FTLV au sein de l'établissement doit être clairement définie.

Quatre ans après sa création, **l'université de Bordeaux formalise sa « feuille de route de la FTLV » pour :**

- réaffirmer dans un document unique les objectifs stratégiques de l'établissement, repris dans le contrat quinquennal, dans le projet d'accréditation, dans le rapport stratégique U25,
- afficher une stratégie de développement de la FTLV claire, lisible pour les acteurs de l'établissement, ses partenaires et les financeurs,
- proposer des plans d'actions opérationnels,
- disposer d'une approche globale de la formation continue et de l'apprentissage, pour mettre en valeur les valeurs et les pratiques partagées et aborder les questions communes.

En outre, les principaux **objectifs du contrat quinquennal** prévoient une augmentation :

- du nombre d'heures-stagiaires<sup>1</sup> délivrées dans le cadre de la FTLV (+30 % pour la formation continue),
- du chiffre d'affaires généré par les services de formation continue (+ 50 %),
- du nombre de diplômés issus de la FTLV.

**La feuille de route doit également s'articuler avec deux initiatives structurantes :**

▪ **La Fusion des Centres de Formation d'Apprentis (CFA) :**

La fusion des 3 CFA de l'Université est effective depuis 1er janvier 2018. Le projet a été porté par David Reungoat, précédemment coordonnateur de l'apprentissage, puis nommé directeur du CFA unique. Cette fusion avait pour objectifs de rendre plus lisible et efficace le portage auprès des acteurs institutionnels, d'être en conformité avec les orientations de la Région en termes de réduction du nombre de CFA, d'inscrire l'Université de Bordeaux comme un pôle de référence sur l'apprentissage.

▪ **La certification qualité des services de formation continue :**

Cette démarche incontournable, initiée dès 2018, permettra d'être légitime pour solliciter des financements des Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) qui, dans le cadre de la réforme du 5 mars 2014, sont garants de la qualité des formations qu'ils financent.

**La stratégie de l'établissement en matière de FTLV et sa traduction dans la feuille de route seront impulsées de manière progressive et adaptée.** Il conviendra de tenir compte des spécificités des structures de niveaux intermédiaires (SNI) que sont les collèges, l'IUT, l'ISVV et l'ESPE, ainsi que de celles de leurs composantes (niveaux de maturité différents dans les champs de la FTLV en fonction de leur histoire, hétérogénéité des publics accueillis ...) tout en veillant à :

- maintenir un cap cohérent avec la politique d'établissement,
- assurer un appui régulier,
- contribuer à une alliance harmonieuse, pragmatique et collaborative des différentes entités impliquées dans la FTLV,
- et participer à une montée en compétence des acteurs.

---

<sup>1</sup> Au sens entendu par la Direccte, le nombre d'heures-stagiaires correspond au nombre d'heures suivies total et cumulées. Par exemple, pour une formation de 150 h accueillant 10 stagiaires, on comptabilisera 1 500 heures-stagiaires

## 1.2. LES AXES STRATÉGIQUES DE LA FEUILLE DE ROUTE

Ces axes stratégiques ont été définis, de façon commune, lors du projet, comme étant structurants pour faire face aux nouvelles contraintes de la FTLV, faciliter les missions en interne et positionner de manière lisible l'Université de Bordeaux comme un acteur majeur de la FTLV sur le territoire de la Nouvelle Aquitaine.

### AXE 1 - S'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de la FTLV

- » Accompagner spécifiquement les stagiaires et les salariés alternants
- » Favoriser les transformations pédagogiques afin de proposer des modalités plus adaptées aux besoins des apprenants et des entreprises
- » Se doter de données mobilisables concernant l'insertion et la satisfaction des apprenants

### AXE 2 - Promouvoir la FTLV :

- » Développer des relations partenariales propices au développement des prescriptions et des financements.
- » Adopter une démarche commerciale construite

### AXE 3 - Renforcer les modèles économiques de la FTLV

- » Construire des modèles économiques afin de proposer des tarifs adaptés aux formations et anticiper les impacts financiers en fonction du nombre de candidats

## 1.3. LA DÉMARCHE D'ÉLABORATION DE LA FEUILLE DE ROUTE

### 1.3.1. Le portage du projet

Il a été assuré par :

- Cécile Bébéar, Vice-présidente en charge de la FTLV, en lien avec Achille Braquelaire, Vice-Président en charge de la Formation,
- Jean Dondi, coordonnateur de la formation continue,
- David Reungoat, alors coordonnateur de l'apprentissage et du projet de fusion, directeur du CFA depuis,
- Alexandra Puard, DGSA du pôle Formation, Insertion Professionnelle et Vie Universitaire(FIPVU),
- Nathalie Lamuela, responsable de la MAFCUA.

### 1.3.2. L'identification des besoins

Pour compléter les discussions relatives à la FTLV, initiées notamment lors des rencontres avec l'équipe de direction pour le dialogue de gestion 2017, **les porteurs du projet ont rencontré individuellement chaque directeur de SNI et son équipe.** Les échanges ont porté sur les projets en matière de FTLV et plus particulièrement sur la stratégie de formation continue portée par les SNI, les questions relatives à sa mise en œuvre et les attentes en matière d'accompagnement.

**Des thématiques de travail répondant aux besoins identifiés ont ensuite été développées.** Chaque groupe de travail afférent a été animé par *a minima* deux référents, académiques ou BIATSS issus des différents services de formation continue de l'université de Bordeaux ou des services centraux.

### 1.3.3. Les groupes de travail

Cinq groupes de travail dédiés à la feuille de route FTLV ont été constitués et se sont mobilisés autour des objectifs suivants :

#### GT 1 : Certification qualité

- Déterminer le cadre commun du processus de certification qualité au sein de l'université et outiller les services de formation continue afin de faciliter la démarche.

#### GT 2 : Accompagnement et suivi

- Améliorer l'accueil et l'accompagnement tout au long du parcours des publics de la FTLV et recueillir des données permettant de mettre en œuvre une amélioration continue.

#### GT 3 : Flexibilité pédagogique

- Adapter l'offre aux publics de la FTLV, en s'appuyant sur les innovations pédagogiques et les compétences spécifiques des enseignants chercheurs.

#### GT 4 : Modèles économiques

- Construire des modèles économiques afin de proposer des tarifs adaptés aux formations et anticiper les impacts financiers en fonction du nombre de candidats.

#### GT 5 : Démarche commerciale

- Définir et mettre en œuvre une démarche commerciale adaptée afin de développer la visibilité et l'image de marque de l'offre en matière de FTLV pour augmenter le chiffre d'affaires.

**En parallèle, des groupes de travail spécifiques ont également été conduits afin d'articuler et sécuriser la fusion des 3 CFA.**

**Correspondance avec les initiatives structurantes et les axes :**

<i>Initiatives structurantes</i>	Groupes de travail correspondants
<i>Certification qualité</i>	⇒ GT 1 : Certification qualité
<i>Fusion des CFA</i>	⇒ Groupes de travail spécifiques

<i>AXES</i>	Groupes de travail correspondants
<i>AXE 1 - S'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de la FTLV</i>	⇒ GT 2 : Accompagnement et suivi ⇒ GT 3 : Flexibilité pédagogique
<i>AXE 2 - Promouvoir la FTLV :</i>	⇒ GT 5 : Démarche commerciale
<i>AXE 3 - Renforcer les modèles économiques de la FTLV</i>	⇒ GT 4 : Modèles économiques

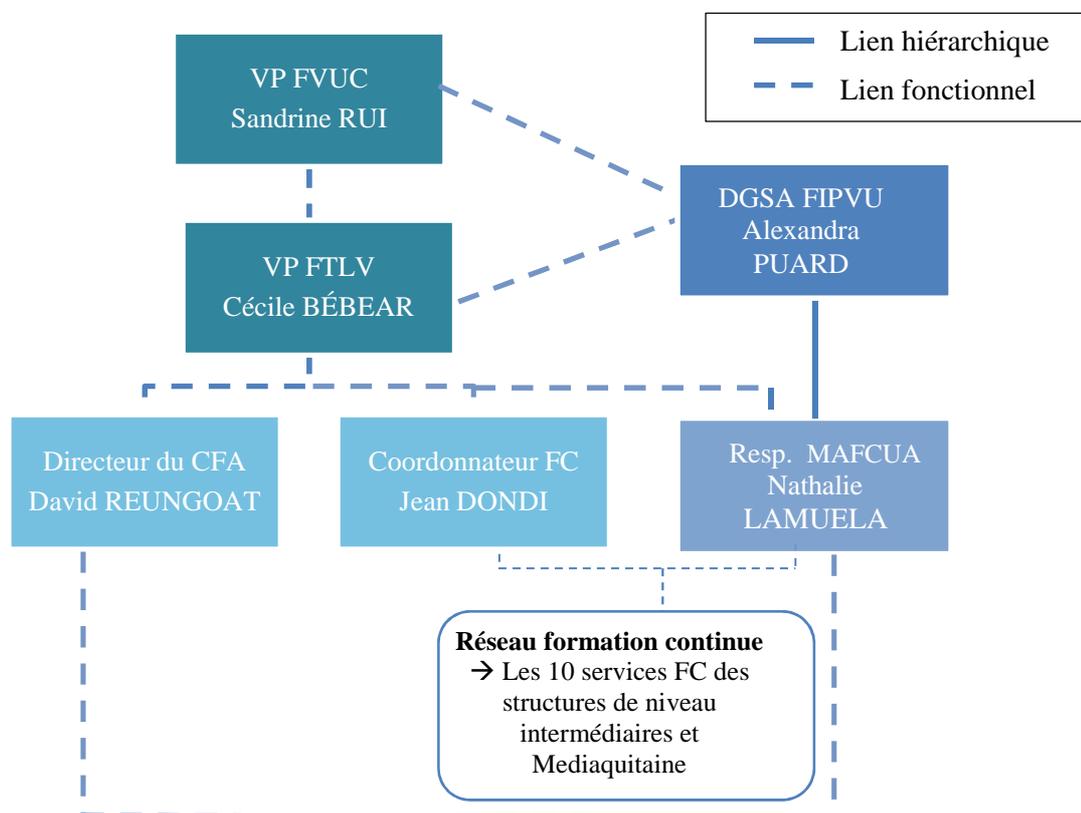
Certaines préconisations apparaissant dans un des axes ont pu être traitées en parallèle par plusieurs groupes de travail

## 2. ETAT DES LIEUX DE LA FTLV

### 2.1. LE PILOTAGE DE LA FTLV À L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

#### 2.1.1. La Vice-présidence en charge de la FTLV

La Formation Tout au Long de la Vie est pilotée par la Vice-Présidente en charge de la FTLV, Cécile Bébéar, sous l'égide de Sandrine RUI, la Vice-Présidente en charge de la Formation, Vie Universitaire et Citoyenne.



#### 2.1.2. Le coordonnateur de la formation continue

Jean Dondi anime le réseau des services de formation continue et pilote les projets transverses. Il contribue à l'élaboration de la politique en matière de FTLV portée par la Vice-présidente en charge de la FTLV. Il appuie cette dernière lorsqu'il s'agit de représenter l'université de Bordeaux sur les thématiques en lien avec la formation continue dans le cadre des relations avec l'environnement.

#### 2.1.3. Le directeur du CFA

Avant la fusion des CFA au 1<sup>er</sup> janvier 2018, un coordonnateur, David Reungoat avait en charge l'animation du réseau des 3 CFA. Il participait activement à l'élaboration et au pilotage des projets transverses, tels que les réponses aux appels à projet de la région et leur mise en œuvre. Il mutualisait également les données de l'apprentissage à l'échelle de l'établissement pour les partenaires externes. David Reungoat a été nommé directeur du CFA sur proposition du premier conseil de perfectionnement du CFA qui s'est tenu le 9 avril 2018.

## 2.1.4. La Mission d'Appui à la Formation Continue Universitaire et à l'Apprentissage - MAFCUA

La MAFCUA a été créée au 1<sup>er</sup> mars 2016. Ce service central rattaché au Pôle Formation, Insertion Professionnelle et Vie universitaire (FIPVU), contribue à l'harmonisation des pratiques et à la coordination du réseau des services de FCU et du CFA au sein de l'université de Bordeaux, en appui de l'équipe politique de l'établissement. Elle est à ce jour, dotée d'un seul personnel, Nathalie Lamuela, hiérarchiquement rattaché à Alexandra PUARD, la DGSA en charge du pôle FIPVU.

La mission a pour objectifs de :

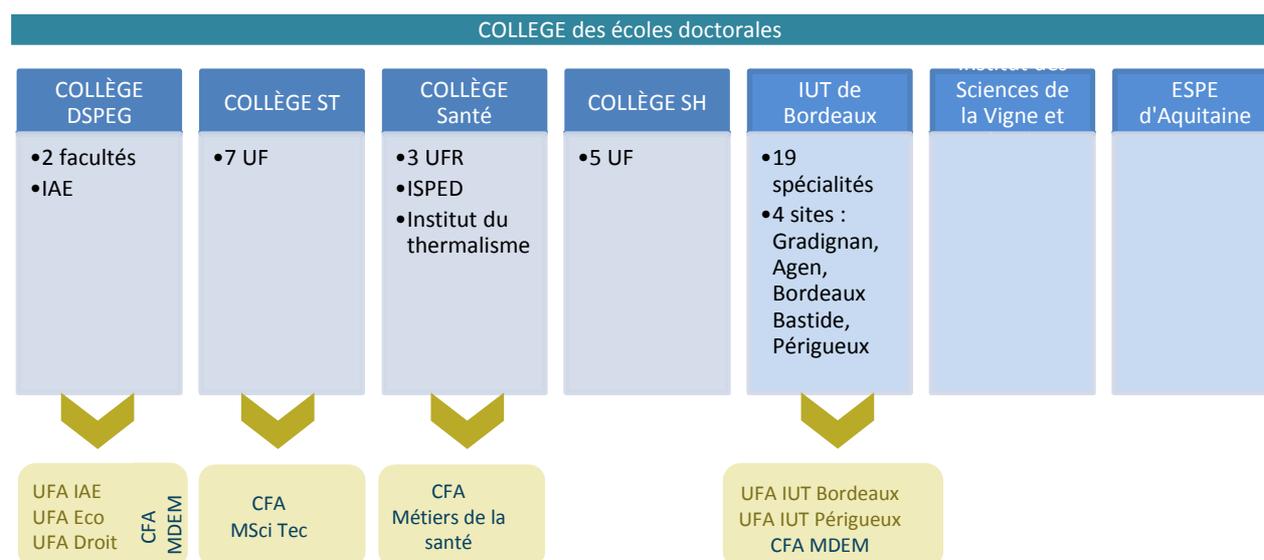
- rendre plus lisibles les activités de ces services au sein et en dehors de l'établissement
- accompagner la formalisation et la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement en matière de FC et d'apprentissage
- contribuer à leur développement
- contribuer à l'harmonisation des pratiques de gestion et à la coordination du réseau des 10 services de Formation Continue Universitaires (FCU) et du Centre de Formation des Apprentis (CFA) de l'université de Bordeaux
- apporter appui technique et expertise à la vice-présidente en charge de la FTLV, au, coordonnateur de la formation continue, au directeur et à la responsable administrative et financière du CFA et à la DGSA du pôle FIPVU.

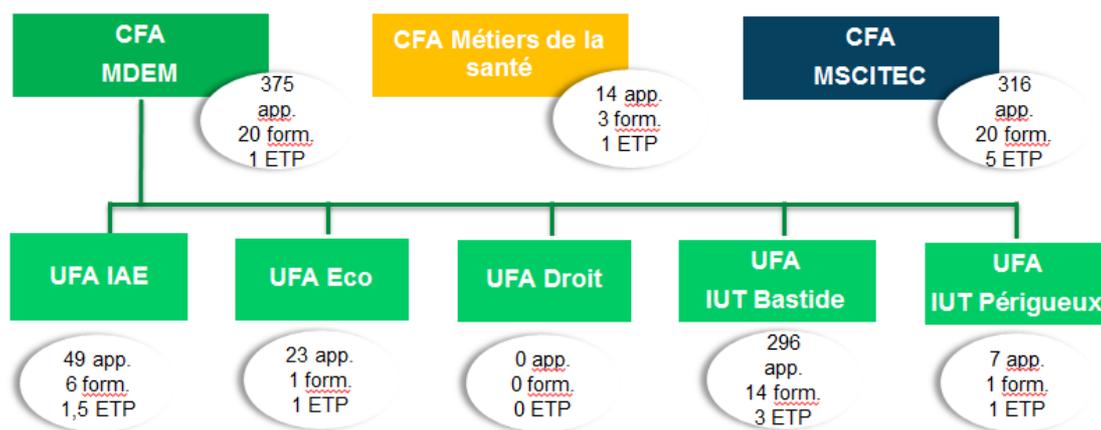
## 2.2. L'APPRENTISSAGE

### 2.2.1. L'organisation antérieure au 1er janvier 2018

L'université de Bordeaux était dotée de 3 CFA créés à partir de 2007 : le CFA Métiers du Droit, de l'Economie et du Management (MDEM), le CFA Métiers de la Santé, le CFA Métiers des Sciences et Technologies (MSci Tec). Le CFA MDEM était structuré en Unités de Formation et d'Apprentissage (UFA), chacune des 5 UFA étant dotée d'une forte autonomie.

Les distinctions structurelles, les disparités de volumes d'accueil, l'histoire des UFA, les spécificités des Structure de Niveau Intermédiaire auxquels les structures étaient rattachées expliquent la forte hétérogénéité des pratiques, de fait difficiles à coordonner.

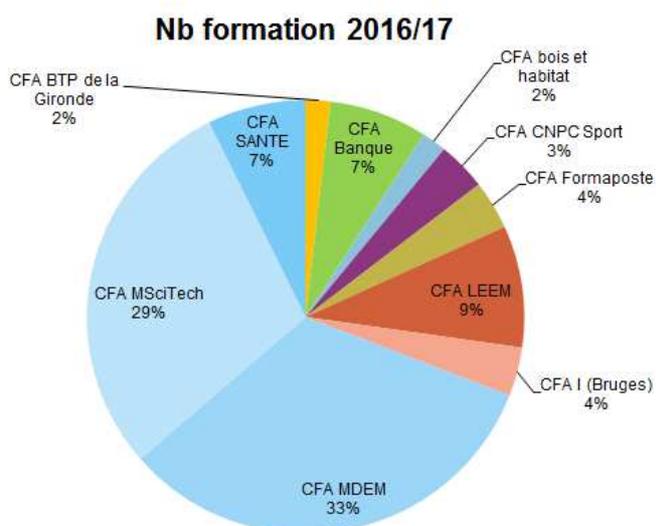




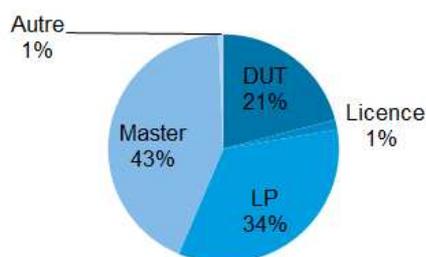
Cf. La nouvelle organisation en 3.2.1.

## 2.2.2. Chiffres clés

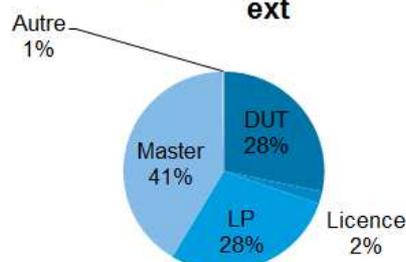
### 58 Formations ouvertes à l'apprentissage 2016/2017



### Diplômes 2016/17 CFA UBx



### Diplômes 2016/17 CFA ext



750 apprentis suivent une formation en apprentissage et sont suivis par le CFA de l'université de Bordeaux.

En parallèle, 350 étudiants supplémentaires suivent des formations en apprentissage délivrées par les équipes pédagogiques de l'université de Bordeaux pour le compte de 6 CFA de branche. Des partenariats pédagogiques sont ainsi noués entre les composantes de l'université et des CFA externes qui sont détenteurs des formations incluses dans la carte de l'apprentissage pilotée par la Région mais sous-traitent la formation.

## 2.2.3. Evolution

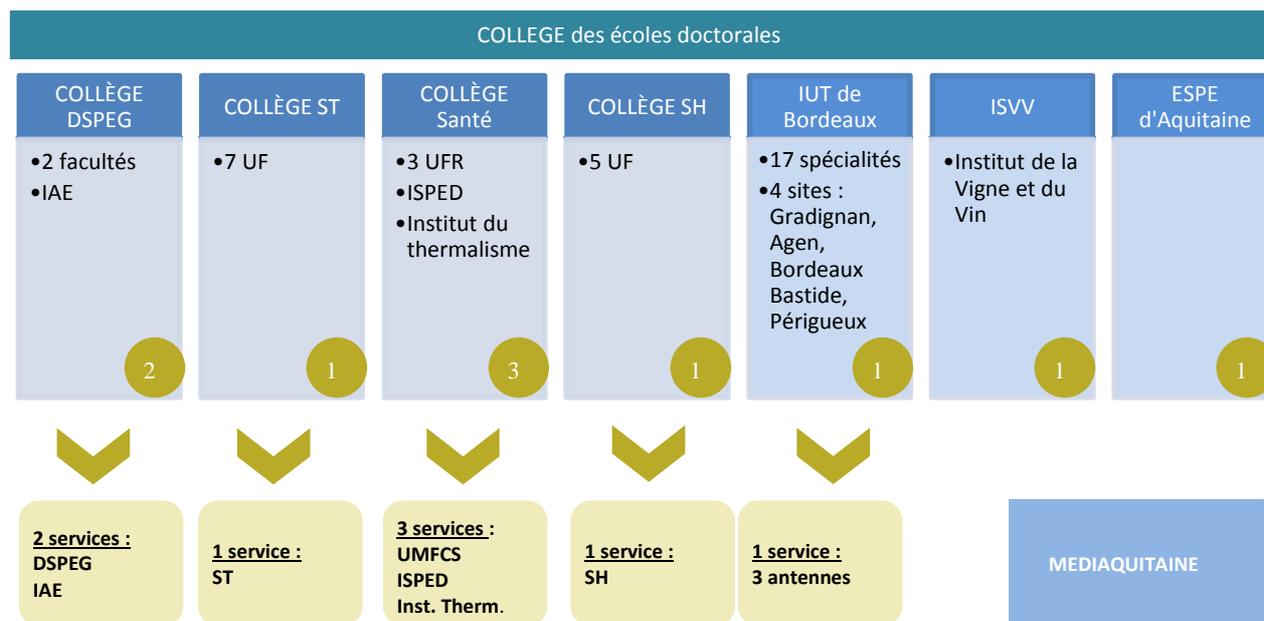
Afin de s'adapter à un contexte de mutations, gagner en efficacité et en lisibilité vis-à-vis des partenaires, les 3 CFA ont été amenés à fusionner au 1<sup>er</sup> janvier 2018. (Cf. 3.2)

## 2.3. LA FORMATION CONTINUE

### 2.3.1. L'organisation

L'organisation de la formation continue à l'université de Bordeaux est décentralisée. Elle se traduit par 10 services de formation continue (46 BIATSS / 44 ETP), coordonnés par un binôme enseignant-chercheur/BIATSS, au sein des collèges et de leurs composantes, de l'IUT, de l'ISVV et de l'ESPE. Ces services ont des modes de fonctionnement, des activités, des offres de formation et des résultats très différents.

L'université compte également avec Mediaquitaine, l'un des 12 Centres Régionaux de Formation aux Carrières des Bibliothèques présents sur l'ensemble du territoire national. Cette structure est rattachée au pôle Formation, Insertion Professionnelle et Vie Universitaire (FIPVU).



### 2.3.2. Chiffres clés annuels et caractérisation

Les services de formation continue gèrent plus de **12000 stagiaires** par an. 96 % de l'offre a déjà accueilli un stagiaire de formation continue.

Le chiffre d'affaires s'élevait à plus de **9 millions d'euros** en 2016 et est en constante augmentation depuis 2014.

Plus de **800 contrats de professionnalisation** sont signés par an.

**100 à 160** Validations des Acquis de l'Expérience (VAE) sont examinées par un jury chaque année, pour 200 à 300 accompagnements par an, 90 % de l'offre ayant déjà fait l'objet d'une demande en la matière.

71% de l'offre de formation dispose d'un taux d'insertion à 6 mois supérieur à 60%, tous publics et dispositifs confondus.

### 2.3.3. Atouts et obstacles

Le nombre de services de formation continue universitaire en proximité permet de mobiliser une expertise et un conseil adaptés aux grands domaines d'enseignement. Cette organisation se veut au plus proche des composantes, des équipes pédagogiques, des besoins du terrain et des usagers.

Les équipes de BIATSS, disséminées, sont réduites. Aussi, chacune doit faire preuve de polyvalence, pour couvrir les grands champs de l'activité de formation continue : conseil, prise en compte des

évolutions réglementaires, gestion administrative et financière, communication, développement et fidélisation commerciale, prospective et ingénierie.

Les compétences privilégiées sont les compétences administratives qui permettent d'assurer le fonctionnement quotidien des services et sécuriser les opérations, la gestion de la formation continue se caractérisant par sa complexité réglementaire et sa lourdeur administrative, notamment en ce qui concerne l'accompagnement des demandes de financement et leur suivi.

Certains services bénéficient de compétences en ingénierie pédagogique essentielles pour faire face à la forte concurrence à laquelle est soumise l'université. Faire preuve de la flexibilité requise en termes de propositions pédagogiques (formats, rythmes) est difficile compte tenu des contraintes d'une infrastructure complexe. La mobilisation de compétences commerciales, par ailleurs, sont rarement prioritaires, leur représentation se heurtant parfois aux valeurs humanistes de l'université que chaque acteur souhaite voir perdurer. Un équilibre est ainsi à trouver pour assurer un modèle économique viable et pérenne tout en continuant à former les publics dans toute leur diversité sociale.

L'hétérogénéité des besoins et des pratiques rend la coordination complexe. Certains services disposent d'une expérience riche et de pratiques éprouvées qu'ils ont su faire évoluer. Cependant, cette expertise est insuffisamment partagée au sein du réseau des services de FCU. D'autres se sont structurés plus récemment, au moment de la fusion de l'université en 2014, et sont souvent demandeurs d'échanges et d'outils.

### 3. LES PROJETS STRUCTURANTS

#### 3.1. L'APPUI À LA CERTIFICATION QUALITÉ POUR LA FORMATION CONTINUE

##### → Déterminer le cadre commun du processus de certification qualité au sein de l'université et outiller les services s'inscrivant dans la démarche

L'environnement dans lequel évolue la formation continue est particulièrement complexe et changeant. Il prend en compte les orientations de l'Etat, du MESRI, de la Région ainsi que les besoins en matière de sécurisation des parcours et de montée en compétences des personnes en activité (salariés, professions libérales, chefs d'entreprises...), des demandeurs d'emploi, des entreprises et des administrations.

En outre, depuis la loi du 5 mars 2014, les organismes qui financent une action de formation professionnelle continue (OPCA, OPACIF, FONGECIF, Région, Pôle Emploi), ont pour obligation de s'assurer de la capacité des prestataires à dispenser une formation de qualité.

Le décret du 30 juin 2015 entré en vigueur le 1er janvier 2017 a fixé 6 critères de qualité :

1. l'identification précise des objectifs de la formation et son adaptation au public formé,
2. l'adaptation des dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation aux publics de stagiaires,
3. l'adéquation des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement à l'offre de formation,
4. la qualification professionnelle et la formation continue des personnels chargés des formations,
5. les conditions d'information du public sur l'offre de formation, ses délais d'accès et les résultats obtenus,
6. la prise en compte des appréciations rendues par les stagiaires.

Ces 6 critères se déclinent autour de 21 indicateurs.

Le groupe de travail dédié à la démarche qualité a impulsé une double dynamique : d'une part répondre aux obligations légales avec une échéance le 30 juin 2017, d'autre part engager les services de formation continue volontaires dans une démarche de certification qualité.

### **3.1.1. Réponse aux obligations légales.**

#### **3.1.1.1. Qu'est-ce que Datadock ?**

Datadock est une base de données unique et commune entre 21 OPCA et OPACIF pour intégrer l'ensemble des informations des prestataires de formation dans le cadre du décret 2015-790 du 30 juin 2015. Elle permet de mutualiser l'examen et la transmission des déclarations des organismes de formation aux financeurs en alimentant leur système d'information. Les financeurs gardent la responsabilité du référencement de l'organisme de formation et des formations qu'il dispense. La liste d'informations peut être complétée par les OPCA qui n'ont pas rejoint Datadock.

Datadock ne constitue pas, pour autant, une certification qualité, et n'assure pas une garantie de financement.

La démarche, ainsi que les 6 critères et les 21 indicateurs peuvent être consultés à partir de ce lien :

<https://www.data-dock.fr/documents/indicateurs.pdf>

#### **3.1.1.2. Méthode de recueil et constitution des données**

Compte tenu de l'organisation décentralisée des services de formation continue rattachés aux composantes de l'Université de Bordeaux, la méthodologie retenue pour remplir Datadock a été participative. L'espace collaboratif de l'outil, peu convivial, a été un obstacle que le groupe de travail a su dépasser en créant un masque de saisie sous Excel. Au-delà du groupe de travail qualité, chaque service a été informé de l'avancée du travail, associé étroitement à la rédaction des indicateurs, et sollicité pour apporter à l'ensemble de la communauté des éléments de preuve.

Quatre réunions de travail entre janvier et avril 2017 ont permis de compléter Datadock. Le travail a été ensuite soumis puis validé par les opérateurs en mai 2017 sans qu'il ne soit nécessaire d'apporter des éléments de preuve complémentaires.

Le travail mené a par la suite pu être repris pour répondre aux besoins d'autres opérateurs, tels que Pôle emploi, hors du champ Datadock.

### **3.1.2. Démarche de certification qualité.**

La démarche de certification qualité concerne plusieurs niveaux décisionnels. Elle est, à ce titre, de nature politique : elle engage l'Université, la composante et le service FC de celle-ci. Elle ne peut donc être que volontaire et portée par tous. Une démarche qualité se traduit par une certification afin de :

- faire reconnaître le souci des services FC de la qualité des prestations délivrées,
- crédibiliser et valoriser leurs pratiques auprès des parties prenantes : candidats futurs stagiaires, personnels, financeurs, entreprises, administrations, branches professionnelles...,
- garantir l'adaptation et la montée en compétences des personnels de l'université,
- assurer l'amélioration continue de leurs prestations, par la certification de services, délivrée par un tiers indépendant.

Cette certification permet aux services qui s'y engagent d'apporter la preuve de la qualité de leurs prestations et de confirmer l'amélioration permanente des prestations et des services qu'ils proposent au travers de 6 engagements :

- Informer, accueillir, orienter et accompagner un candidat,
- Entretenir le lien après la prestation,
- S'appuyer sur des personnels compétents et des moyens performants,
- Accompagner les responsables de formation et les intervenants dans le cadre de leurs prestations,
- Proposer des prestations adaptées aux partenaires,
- Améliorer en continu la prestation.

## **Le choix de la certification et ses caractéristiques**

Parmi les nombreuses certifications disponibles, il a fallu procéder à une sélection. Le groupe de travail a décidé de ne retenir que les certifications référencées au COPANEF et au COFRAC, ainsi que les certifications au plus près des caractéristiques de fonctionnement des universités.

Seule la certification FCU-Veritas correspond, à ce jour, aux critères de l'Université de Bordeaux.

L'un des points forts de cette certification est que les services FC peuvent avoir une démarche répartie dans le temps, certains pouvant choisir de ne pas être certifiés FCU-Veritas.

Dans le cadre de la certification FCU-Veritas, les prérequis et un dossier de recevabilité sont pris en compte.

Les prérequis sont les suivants :

- faire valider la candidature par un courrier du Président de l'Université,
- adhérer et devenir membre du réseau FCU,
- faire valider la candidature par le Conseil d'Administration de la FCU,
- réaliser un audit interne qui sera complété par un audit de pré-certification composé d'un auditeur aguerrri et d'un directeur de service FCU certifié.

A l'issue de l'audit de pré-certification le dossier de recevabilité sera transmis à Veritas. Il comprend :

- la déclaration d'activité de l'Université,
- l'accusé de réception du Bilan Pédagogique et Financier (BPF) de l'Université,
- la preuve de validation de la candidature par l'établissement par courrier du Président de l'Université,
- l'attestation FCU de la cotisation à jour,
- la copie du rapport audit interne rédigé après l'audit de pré-certification par le binôme d'auditeurs de la FCU,
- l'organigramme du service FC.

### **Carte d'identité de la certification de services FCU/Veritas.**

Disponibilité du référentiel	Oui
Date de création	2016
Organisme responsable de la certification accrédité COFRAC	Oui
Conditions de candidature	Services FC des Etablissements membres de FCU
Périmètre de la certification	Ensemble des activités FC de l'Etablissement
Durée du référencement	3 ans
Coût du référencement	3470 € pour 3 ans
Audit de suivi	18 mois
Délai moyen d'instruction	3 mois

En janvier 2018, 9 établissements sont certifiés FCU Veritas (UPMC, Côte d'Opale, Rennes2, Artois, Strasbourg, Aix-Marseille, Evry, Savoie, Nantes). 3 établissements ont réalisé l'audit de pré-certification, ont lancé la procédure avec Veritas et sont en attente de la venue du certificateur Veritas (Toulouse 3, Toulouse Tech, Lyon2).

### 3.1.3. Organisation de la démarche qualité' et accompagnement des services.

#### L'implication et l'adhésion des services, un préalable indispensable

Il est important de sensibiliser les personnels des services à l'intérêt de la démarche qualité, de les y faire adhérer et de les former. La mise en place de réunions de service traitant de l'un des six critères qualité permet d'acquérir une culture partagée de l'amélioration continue.

#### Un accompagnement spécifique en interne

Un accompagnement des services est prévu par le coordonnateur de la formation continue de l'Université. Afin d'être référent qualité pour l'université de Bordeaux, il a suivi la formation "Etre auditeur interne FCU niveau 1" ; il fait également partie du Club des Auditeurs FCU.

Ainsi les services qui entrent dans cette démarche peuvent bénéficier d'un accompagnement à plusieurs niveaux dans :

- la démarche d'auto-évaluation,
- la préparation et la planification de l'audit de pré-certification avec FCU,
- la planification et la préparation de l'audit de certification avec Veritas.

En parallèle, chaque service mène une action de sensibilisation des collaborateurs à la démarche avec une pédagogie sur les attendus des auditeurs. A cette fin, un séminaire de formation de deux jours intitulé « la certification de service FCU : mettre en œuvre une démarche qualité au sein d'un service FCU » va être programmé à l'Université de Bordeaux. Cf. Programme de formation en ANNEXE 2.

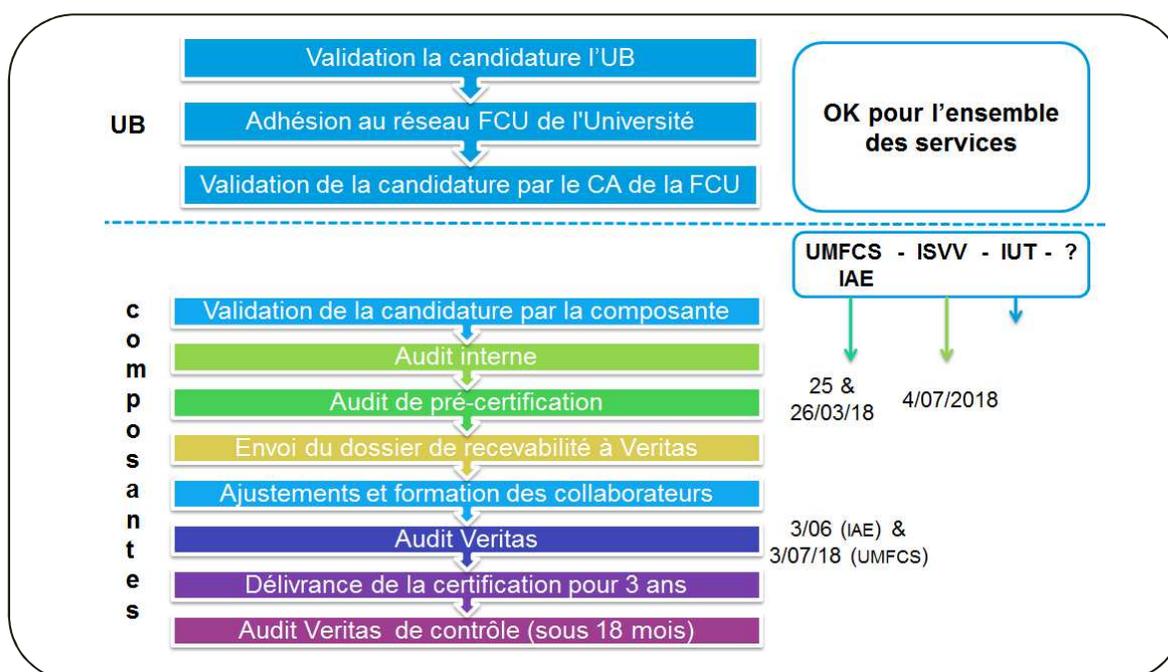
### 3.1.4. Calendrier et mise en œuvre

La décision d'entrer dans une démarche qualité est d'ordre politique. Il revient à chaque service FC d'informer la direction de sa composante de son entrée dans la démarche de certification. La démarche doit être validée par la direction de la composante et par le président de l'université.

Notons que la certification intervient dans un délai de 1 an à 18 mois après le démarrage de la démarche.

Un phasage initial a été proposé par le groupe de travail :

- Vague 1 : départ pour le ou les services qui étaient prêts juillet 2017,
- Vague 2 : départ 1<sup>er</sup> trimestre 2018,
- Vague 3 : départ à déterminer.



## 3.2. LA FUSION DES 3 CFA

### 3.2.1. Les enjeux

La représentation de trois CFA au sein de l'université rendait une stratégie de formation par apprentissage difficile compte tenu des modes de fonctionnement hétérogènes au sein de la même structure. Par ailleurs, le portage auprès des partenaires institutionnels était complexifié par la multiplicité des interlocuteurs.

La Région Nouvelle Aquitaine mène depuis quelques années une politique d'optimisation du nombre de CFA, avec un même modèle économique pour chaque CFA du territoire, à savoir 600 apprentis environ. Le volume cumulé des 3 CFA est d'environ 750 apprentis donc davantage cohérent avec cette orientation. Au-delà de cette politique à l'échelle du territoire, la Région souhaitait contractualiser avec un seul CFA pour l'Université de Bordeaux afin de faciliter les échanges et la gestion.

L'échéance de la signature du contrat quinquennal au 1<sup>er</sup> janvier 2018 a été retenue pour mettre en œuvre cette fusion qui a pour objectifs de :

- faciliter le déploiement de l'apprentissage au sein de l'ensemble des périmètres de formation de l'établissement,
- renforcer l'attractivité régionale,
- être davantage en conformité avec les orientations de la Région Nouvelle Aquitaine
- inscrire l'Université de Bordeaux comme un pôle de référence sur l'apprentissage.

Notons qu'à ce jour, une **réforme de l'apprentissage** est en cours de finalisation par le gouvernement. Les orientations proposées, qui seront soumises à l'Assemblée Nationale courant mai, devraient réduire le champ d'intervention de la Région et renforcent le rôle des branches professionnelles.

Dans ce contexte, le CFA unique devra répondre à de nouveaux défis dans les années qui viennent. La certification des CFA va notamment devenir obligatoire pour bénéficier des financements propres à l'alternance, au même titre que les organismes de formation continue. La démarche d'harmonisation des pratiques enclenchée avec la fusion va faciliter le portage d'une démarche qualité et l'adaptation à de nouvelles contraintes légales.

### 3.2.2. Les étapes de mise en œuvre

Les premières réflexions ont démarré en septembre 2016 et ont comporté deux phases :

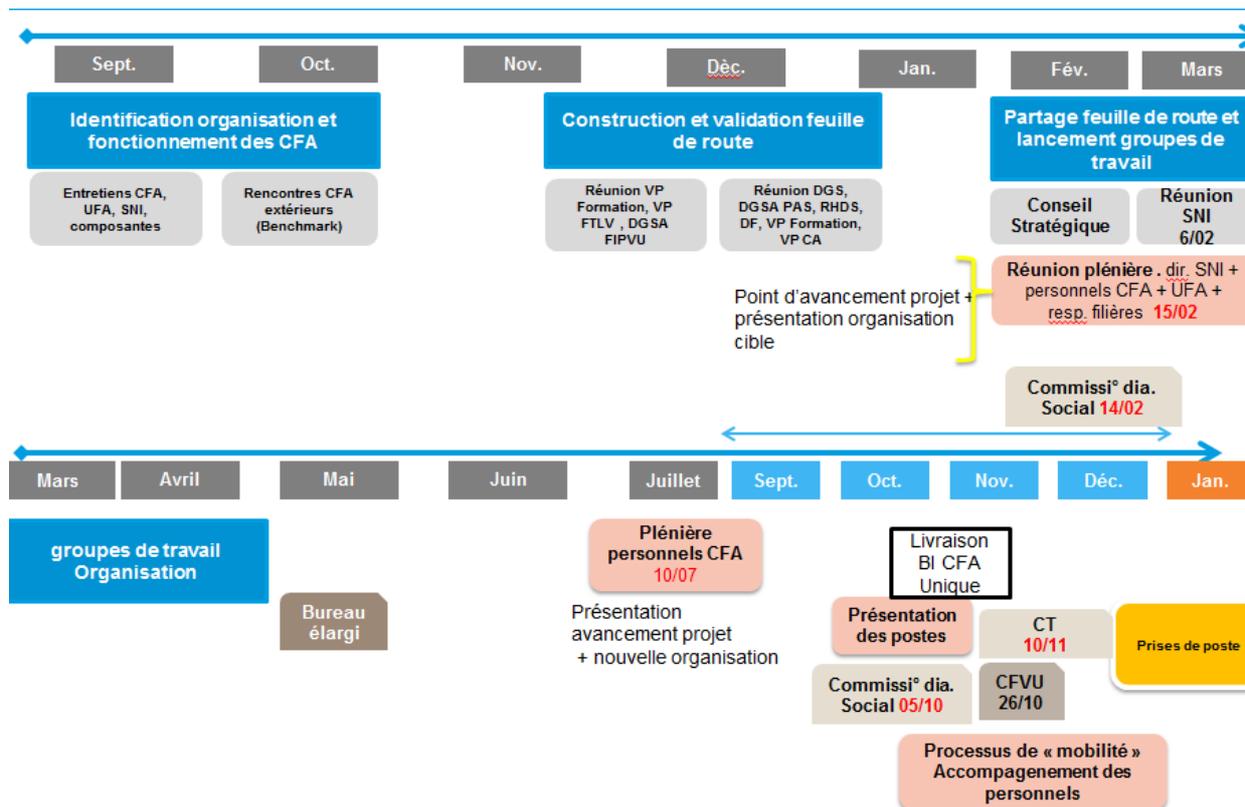
PHASE 1 [sept. 2016 – Jan. 2017] : analyse et synthèse

- › état des lieux, recueil des attentes des acteurs et des freins (entretiens avec les directions SNI, CFA, UFA) ; recueil de données quantitatives, capitalisation et synthèse,
- › benchmark.

PHASE 2 [Février 2017 – Décembre 2017] : travaux opérationnels

- › élaboration des livrables dans les groupes de travail,
- › adaptation du retro planning,
- › informations et ajustements avec les acteurs
  - Rencontres collectives et individuelles des personnels
  - Présentation en bureau (SNI)
  - Passages en CT / CPE + CCPANT

Les phases d'information et de concertation auprès des personnels et commissions (CT, dialogue social,...) ont associé les personnels aux évolutions et sécurisé le processus de mobilité.



Le projet a été piloté par :

- › David Reungoat, sur mission donnée par le président à compter du 15 avril 2016
- › Les membres du Comité de pilotage (COFIL)
  - › la Vice-présidente de la FTLV, Cécile BEBEAR en lien avec le vice-président de la CFVU, Achille BRAQUELAIRE
  - › la DGSA du pôle FIPVU, Alexandra PUARD,
  - › la responsable de la MAFCUA, Nathalie LAMUELA,

avec l'appui tout au long du projet de Véronique Fonvieille, consultante au sein de la Direction de la direction amélioration continue du pôle Pilotage et Aide à la Stratégie (PAS).

L'ensemble des services centraux (pôles RHDS, finance, PAS, DSI, DAJ) ont été sollicités pour veiller à la bonne articulation des phases de mise en œuvre.

### 3.2.3. Synthèse des travaux des 5 groupes de travail

Le groupe « STATUTS », piloté par la DAJ a :

- › Rédigé et fait voter les statuts du CFA en CA le 24/11/2017
- › Déterminé le process de nomination des responsables
- › Caractérisé la constitution et les compétences des instances
- › Déterminé le rôle des unités d'apprentissage (UA)

Le groupe « ORGANISATION », piloté par David Reungoat a :

- › Clarifié les périmètres de responsabilité SNI / CFA / UA / filières.
- › Conçu le nouvel organigramme, les fiches de poste, l'organisation de la mobilité.

Le groupe « BUDGET », piloté par le pôle PAS a :

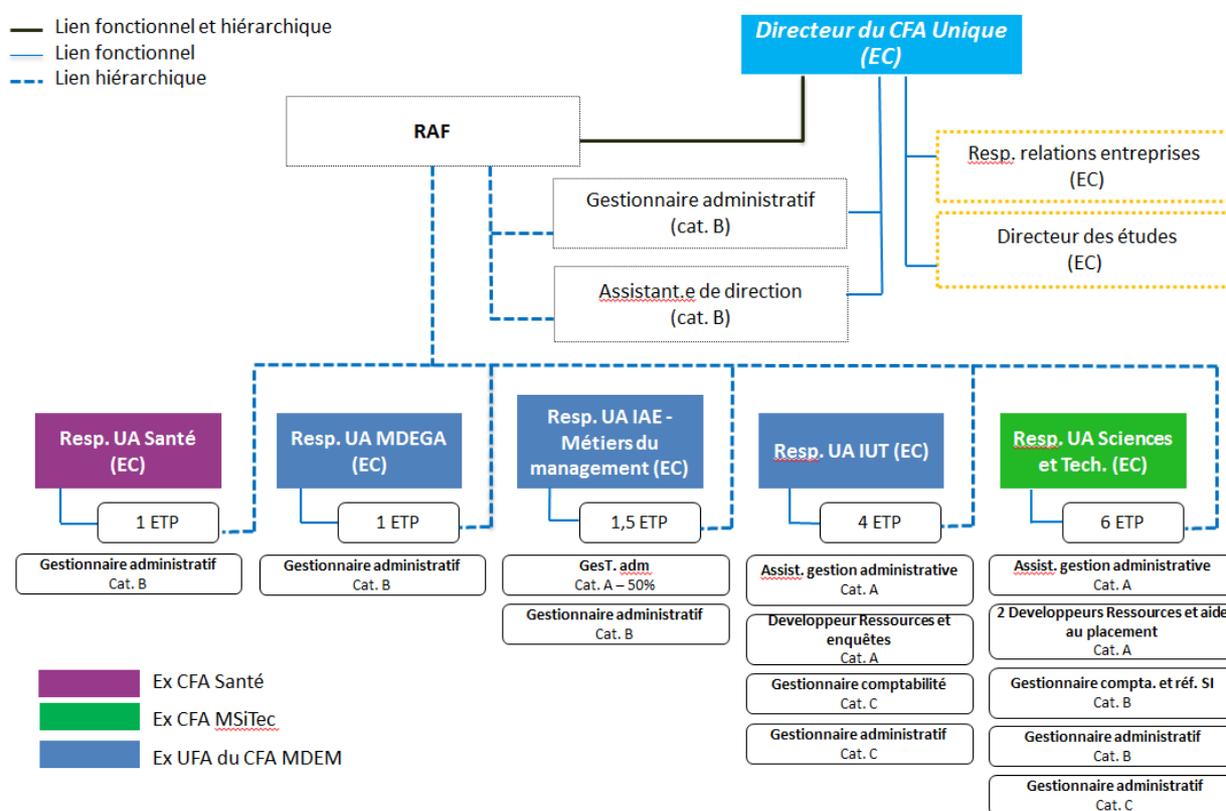
- › Déterminé les caractéristiques du budget initial 2018 conçu par le pôle PAS
- › Validé la structuration budgétaire
- › Déterminé les caractéristiques du modèle économique et de son évolution
- › Les outils de pilotage pour le CFA et les UA sont en cours de construction, en liaison avec le GT

Le groupe « PEDAGOGIE », piloté par deux enseignants chercheurs (Bernadette Kervyn et Julien Cusin) a déterminé l'ambition, les valeurs et les axes du projet d'établissement du CFA, projet à annexer au contrat quinquennal signé avec la région.  
(Cf. 3.2.4)

### 3.2.4. La nouvelle organisation

Le CFA unique compte avec, un directeur, nommé par le président sur proposition du premier conseil de perfectionnement qui s'est tenu le 9 avril 2018, et avec une responsable administrative et financière recrutée en début d'année 2018. Une assistante sera recrutée et deux enseignants chercheurs seront nommés : un chargé des relations avec les entreprises et un directeur des études.

Les 5 directions des Unités d'apprentissage accueillent 14 BIATSS qui représentent 11,3 ETP. La réaffectation des personnels a suivi une démarche de mobilité volontaire qui conduit à une situation transitoire pour certaines UA pour l'année 2018.



### 3.2.5. Le projet d'établissement

#### 3.2.5.1. L'ambition

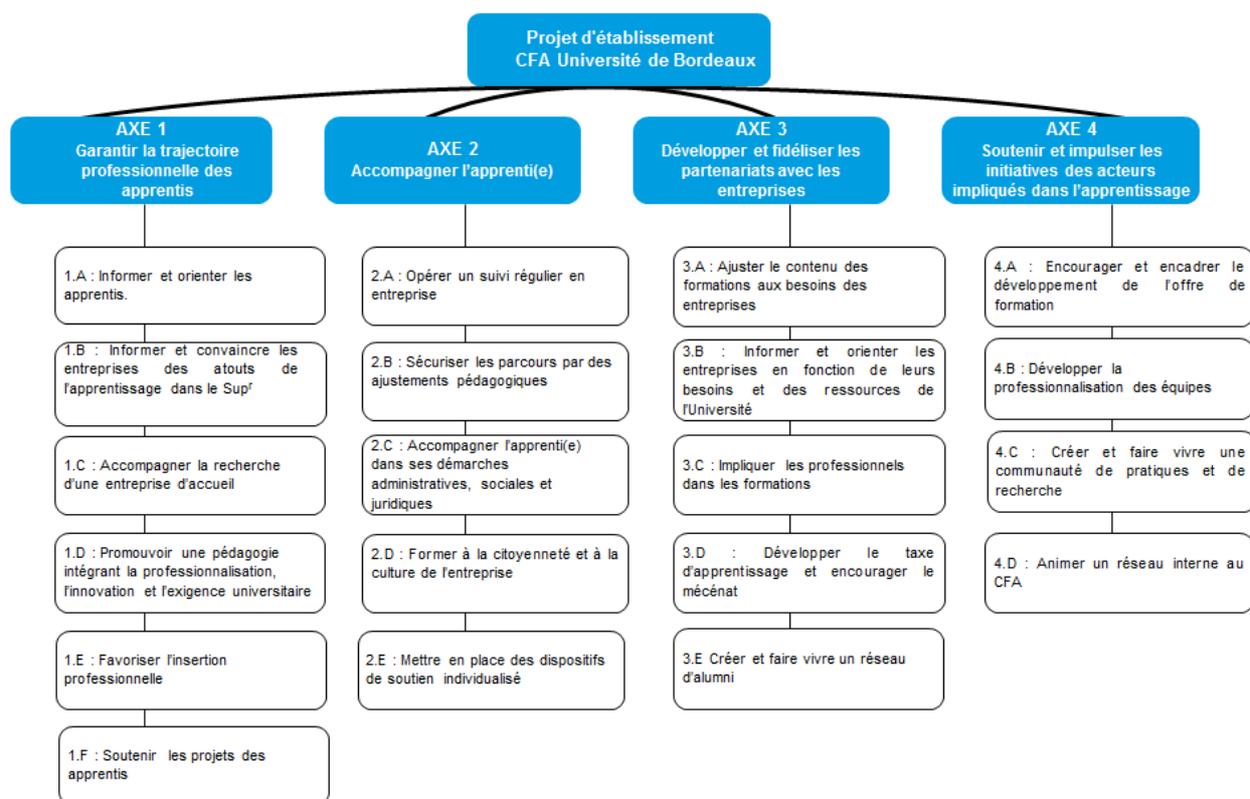
Avec l'Université de Bordeaux, le CFA porte l'ambition d'appréhender l'apprentissage comme une voie d'excellence. Pour ce faire, le projet d'établissement vise à construire une culture commune de la pédagogie de l'apprentissage, favorisant un sentiment d'appartenance au CFA de l'Université de Bordeaux. Ce dernier fédère toutes les parties prenantes (entreprises, apprentis, équipes pédagogiques et administratives, Région, Rectorat) afin de créer collectivement un environnement favorable à la réussite professionnelle des apprentis dans la durée.

### 3.2.5.2. Les valeurs

Au-delà de son adhésion aux valeurs de l'Université, le CFA ancre son projet et ses actions dans le respect d'un socle de valeurs :

- › l'apprenti au cœur du projet pédagogique,
- › la recherche universitaire comme levier de différenciation,
- › l'intelligence collaborative,
- › le respect des spécificités des filières de formation,
- › la diversité comme source d'enrichissement mutuel,
- › l'exigence et la bienveillance.

### 3.2.5.3. Les axes du projet d'établissement :



Les objectifs des sous-axes seront déclinés pour juin 2018 en actions par une vingtaine d'enseignants impliqués dans l'apprentissage et de personnels administratifs du CFA. Cette démarche collaborative, s'appuyant sur des indicateurs, permettra par ailleurs de s'inscrire dans un premier niveau de démarche qualité.

## 4. LE PLAN D'ACTION PAR AXE

La feuille de route stratégique se veut pragmatique et répond aux besoins identifiés avec des actions concrètes. Chaque groupe de travail a produit des livrables comportant des préconisations permettant de mettre en œuvre les axes stratégiques.

Certaines propositions sont **réalisables dès le lancement de la feuille de route**, d'autres nécessitent un **travail de formalisation** par un nombre d'acteurs restreint pour être mises en œuvre. Certaines, compte tenu de leur envergure, du manque de maturité sur la question, de la multiplicité des acteurs concernés, ou encore des évolutions du cadre légal en cours, nécessitent un **travail** de réflexion et construction **plus approfondi, sur un mode collaboratif**, pour faire émerger des pratiques et/ou des outils efficaces.

Par ailleurs, certaines actions seront déployées sur un seul axe (apprentissage ou formation continue), d'autres, concerneront l'ensemble du périmètre FTLV. Dans ce dernier cas, nous désignerons l'ensemble des services de formation continue et services du CFA par la terminologie « services FTLV ».

### LEGENDE

**[Intitulé]** → Périmètre concerné par l'action préconisée. [FCU] : Formation Continue ; [CFA] : apprentissage [FTLV] : Formation continue et apprentissage



→ Action pouvant être mise en place dès information des acteurs après le lancement de la feuille de route



→ Action nécessitant l'élaboration d'une fiche process / méthodologie / mémo ou d'un autre document à construire en petit comité ou par la MAFCUA en concertation avec les parties prenantes.



→ Action nécessitant une construction plus aboutie dans le cadre d'un groupe de travail dédié, potentiellement élargi au-delà des services FTLV.

## 4.1. AXE 1 - S'INSCRIRE DANS UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA FTLV

Les actions proposées répondent à 3 catégories de sous-objectifs :

- » Favoriser les transformations pédagogiques afin de proposer des modalités plus adaptées aux besoins des apprenants et entreprises,
- » Accompagner spécifiquement les stagiaires et salariés alternants,
- » Se doter de données mobilisables sur l'insertion et la satisfaction des apprenants.

### 4.1.1. La flexibilité pédagogique

➔ **Adapter l'offre aux publics de la FTLV, en s'appuyant sur les innovations pédagogiques et les compétences spécifiques des enseignants chercheurs.**

#### 4.1.1.1. Constats et axes de progrès

##### **La professionnalisation de la formation :**

Les partenariats formalisés avec le monde socio-économique sont à renforcer. Il existe des réseaux historiques et des collaborations avec les branches professionnelles, dans la majorité des services FC.

**L'approche par compétences** au sein de la formation continue comme initiale est encore insuffisamment diffusée même si, dans le cadre de l'accréditation 2016-2020, l'offre de formation a été élaborée en intégrant cette approche par compétences. Ces démarches ont concerné tous les diplômes nationaux et se sont articulées avec l'expertise des services de formation continue notamment pour l'élaboration des fiches RNCP et l'affichage de l'offre de formation.

On note que tous les services ne se sont pas encore emparés de ce sujet et que leur pilotage au sein des composantes a été hétérogène.

En matière de formations en alternance (apprentissage et contrats de professionnalisation), la relation avec l'entreprise et l'articulation avec ses besoins sont davantage maîtrisées.

##### **Les formations courtes :**

Le développement de formations, stages, séminaires courts est encore timide. Cette offre est proposée par un tiers des services uniquement, ces derniers étant parfois amenés à réduire leur catalogue faute de candidatures suffisantes pour ouvrir les formations. Une stratégie de découpage des formations en blocs de compétences et modules capitalisables permet davantage de souplesse et de sécuriser l'aboutissement des demandes. Certaines Licences Professionnelles et quelques Masters sont structurés en blocs de compétences, mais cette modalité n'est pas systématiquement mise en œuvre. L'avantage du découpage des Diplômes Nationaux en blocs de compétences est leur inscription de droit au RNCP, ce qui facilite les financements.

**L'internationalisation de la formation continue est très faible**, sauf dans des instituts bénéficiant d'une expertise éprouvée de longue date dans le domaine de la formation continue. Notons que la formation à distance (FOAD), lorsqu'elle est mise en œuvre, permet de répondre aux besoins des publics étrangers.

##### **Les dispositifs numériques et à distance**

Au sein de l'université, l'utilisation du numérique en matière pédagogique est soutenue par la Mission d'Appui à la Pédagogie et à l'Innovation (MAPI). Avec le support de la Direction des Systèmes d'Information, elle met en œuvre différentes plateformes (Moodle, ApprenToile), forme les équipes pédagogiques à l'usage de Médiacours, la plateforme de création de cours audio-vidéo (podcast) et accompagne la conception de ressources pédagogiques pour les Universités Numériques Thématiques et

les MOOC de l'établissement hébergés sur FUN (fun-mooc.fr). Si le numérique est déjà utilisé dans le cadre de la formation continue, les opportunités de développement sont conséquentes.

Une large majorité des enseignements a lieu exclusivement en présentiel. On notera toutefois des efforts pour développer la FOAD dans quelques composantes qui disposent d'une culture de la formation continue développée et qui sont dotés des outils et des compétences nécessaires à la mise en œuvre de l'enseignement à distance.

L'ouverture de la possibilité de former à distance les apprentis pourra constituer une opportunité de développement.

---

#### **Quelques initiatives innovantes réalisées dans les différentes composantes:**

- Le master européen de pharmacovigilance (projet européen Eu2P), intégralement numérisé et délivré par le **collège Santé**, est suivi tant par des étudiants en formation initiale que par des salariés de l'industrie et des organismes de réglementation,
  - Le MOOC "économie de l'innovation" est devenu une référence nationale, suivi tant par des étudiants que par des professionnels (plus de 4100 inscrits et un taux de réussite de 11,6%) au **collège DSPEG**.
  - La formation à distance "SHS pour tous" a été élaborée par des enseignants des différentes filières du **collège Sciences de l'Homme**. Ce module de 5 Unités d'Enseignement (UE) est intégré dans les parcours de Licence du collège et dans ceux de certains Masters.
  - Le DU international Aerospace and Operation, proposé par le **collège Sciences et Technologies** a été conçu en collaboration avec l'université de Cincinnati, qui délivre, aux Etats Unis un niveau Master.
  - La plateforme Ocean Expériences structure une offre de formation interdisciplinaire à forte ouverture internationale en partenariat avec la Fondation Euskampus, l'université du Pays Basque et le Cluster industriel EuroSIMA. Le master Management international des projets et produits actions sports – sports de glisse est un cursus expérimental multilingue et pluridisciplinaire.
  - L'**ISPED** délivre 12 Diplômes Universitaires à Distance accessibles en formation continue.
- 

#### **Une difficulté à mobiliser les enseignants chercheurs sur la formation continue**

Force est de constater que peu d'enseignants sont mobilisés sur la formation continue et l'apprentissage. Comme les autres universités, l'établissement se heurte notamment au contingentement des heures complémentaires qui participe à limiter la réactivité en matière de réponse à des appels d'offre ou pour saisir les opportunités de formations sur-mesure à la demande d'entreprises. Les enseignants-chercheurs volontaires interviennent parfois de manière préférentielle dans des structures de formation privées proposant des conditions de rémunération plus attractives et moins contraignantes.

La question de la valorisation de l'engagement dans la formation, et plus particulièrement de la formation tout au long de la vie, dans la carrière des enseignants est envisagée dans l'agenda des réformes portées par la ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. C'est dans ce cadre réglementaire que les leviers utiles restent à trouver et pourront faire l'objet de réflexions spécifiques au sein de l'université.

#### 4.1.1.2. Actions préconisées

##### Apporter un appui technique aux enseignants-chercheurs

- 2018** › [FTLV] Recrutement d'un ingénieur pédagogique spécialisé dans la FTLV, affecté à MAPI et dédié à l'accompagnement des initiatives des services FTLV, en cohérence avec les objectifs de la feuille de route UB.  
Il s'appuiera sur le groupe de travail pour la construction de vademecum sur les axes : FOAD / Blocs de compétences / VAE
- 2019** › [FTLV] Au moins une équipe fléchée FTLV sera pilote sur le projet New-Deal (PIA3) de l'université de Bordeaux dans le cadre de l'approche programme qui sera déployée plus largement au fil de l'eau. Un des enjeux est de formaliser l'offre de formation (diplômes nationaux) en blocs de compétences > formations courtes. (Cf. ci-dessous).  
<https://idex.u-bordeaux.fr/fr/n/Formations-de-demain/NewDEAL/r3452.html>

##### Soutenir financièrement les initiatives visant à accroître la flexibilité pédagogique

- Au fil des besoins** › [FTLV] Accompagner et financer via le dispositif dédié de l'université, STEP, les premiers pas de projets en vue de développer la flexibilité pédagogique en formation continue.  
La démarche pourra émaner d'une ou plusieurs équipes pédagogiques, cependant il est fortement recommandé que les acteurs de la FTLV soient prescripteurs auprès des équipes. Toute demande sera étayée par un besoin avéré des entreprises, apprenants...ou d'amélioration continue de l'offre de formation et de ses modalités de mise en œuvre en lien avec les objectifs de l'université (accréditation, feuille de route FTLV) afin de sécuriser la soutenabilité du projet et son intérêt.

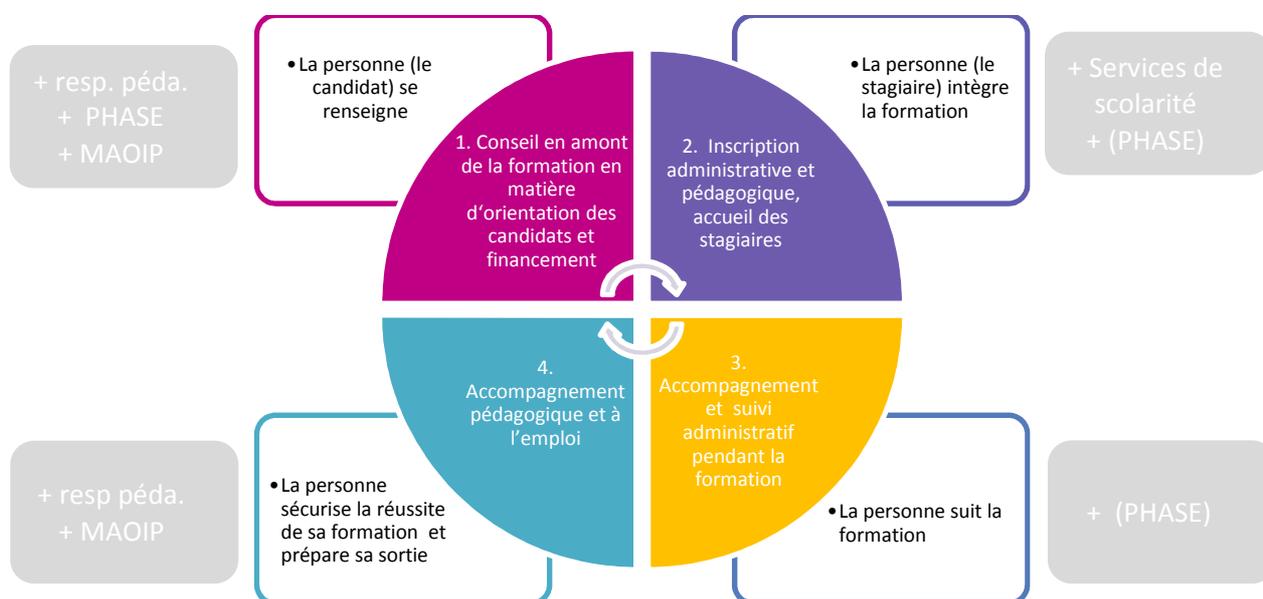
##### Développer la culture de la formation continue au sein des composantes

- 2019** › Une des missions de l'ingénieur pédagogique sera de sensibiliser et acculturer les équipes pédagogiques à l'accueil du public de formation continue, à la cohérence des formations avec les besoins et contraintes du marché.
- › Des séminaires de sensibilisation et de formation spécifiquement dédiés à la FC seront proposés dans les composantes de niveau 2 et/ou 3 :
- différences entre les méthodes pédagogiques FI et FC,
  - méthodes pédagogiques innovantes adaptées à la FC, échanges de pratique,
  - intérêt du PEC pour ce public (réflexivité sur formation et ses compétences)

## 4.1.2. L'accompagnement des stagiaires

### 4.1.2.1. Constats et axes de progrès

On peut distinguer l'accompagnement effectué par les services FTLV et les services ou acteurs collaborateurs en 4 phases :



Les acteurs sont expérimentés. Cependant, un contexte règlementaire mouvant, soumis à des réformes régulières dont celle qui se dessine à compter de 2018 sur la formation professionnelle nécessite une veille constante et une forte capacité d'adaptation. Afin de s'adapter aux changements constants, les acteurs ont besoin d'être appuyés, et outillés de manière renforcée afin de faire évoluer leurs savoir-faire.

Par ailleurs, le maillage des interlocuteurs en matière d'accompagnement est complexe. Aussi, n'est-il pas toujours lisible pour les stagiaires. Il dépend de critères imbriqués :

- du public (sportif de haut niveau, personne handicapée.. suivis par PHASE)
- du statut d'inscription (FI, FC)
- de l'objet du besoin (pédagogique, problème d'emploi du temps, difficultés avec financeur...)

Aussi, l'articulation entre les différents acteurs mérite-t-elle d'être mieux coordonnée.

#### Les principaux enjeux reposent sur les actions 1 et 4 :

##### Phase 1 - Conseil en amont de l'inscription :

##### **Enjeux économiques**

- › [FCU] Se démarquer favorablement des potentielles formations concurrentes
- › [FCU] Sécuriser les demandes de financements qui vont conditionner les inscriptions
- › [FCU] Augmenter le nombre d'inscriptions de particuliers non financés sous le statut de stagiaire de la formation continue.

##### Phase 4 - Accompagnement pédagogique et à l'emploi :

##### **Enjeux réglementaires**

- › [FCU] Développer une pratique conforme aux consignes de la DGESIP (*Précisions du 20 février 2014 sur la note DGESIP B2 N° 2013-0260 26 juillet 2013*)

- › [FCU] répondre au critère qualité n°2 fixé par le décret n° 2015-790 du 30 juin 2015
- ➔ *L'adaptation des dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation aux publics de stagiaires.*

### Enjeux de fiabilité

- › [CFA] Se préparer à s'inscrire dans une démarche qualité et assoir la crédibilité auprès des branches, des entreprises et de la Région.

### Les modes d'accompagnements pédagogiques actuels



- › Accompagnement administratif et « social », à la demande ou UE spécifique sur l'actualisation des connaissances et la méthodologie payantes
- › Accompagnement pédagogique géré exclusivement par les équipes pédagogiques sans coordination avec le service FC, sur le même modèle que pour les autres apprenants.
- › Accompagnements spécifiques intégrés pilotés par les services de FC: entretiens individuels à des moments clés de l'année, rendez-vous bilans...

L'accompagnement pédagogique spécifique, lorsqu'il a lieu, est institué à l'initiative des équipes pédagogiques. Il est peu lisible et rarement valorisé ou tracé alors qu'il est nécessaire de pouvoir en justifier et d'assurer une cohérence avec les propositions et argumentations des services de formation continue auprès des candidats à la formation.

Par ailleurs, l'unique service de formation continue ayant dédié des fonds à cet accompagnement est confronté à une difficulté dans le cadre des formations mixtes<sup>2</sup> : les enseignants ouvrent l'appui renforcé aux étudiants en formation initiale exprimant ce besoin, lorsque les stagiaires de la formation continue de la promotion en bénéficient. Ces appuis dits spécifiques, étant, dans les faits, élargis au périmètre des étudiants en formation initiale, les temps devant être dédiés aux stagiaires sont de facto moins conséquents car dilués. Par ailleurs, le service de formation continue ne peut plus faire valoir aux candidats l'intérêt de s'inscrire sous le régime de stagiaire en formation continue.

Les alternants, en revanche, bénéficient d'un accompagnement plus régulier et coordonné du fait du suivi en entreprise. Les CFA, soumis à davantage d'obligations, sont mieux outillés que les services qui suivent les contrats de professionnalisation (livret de l'apprenti, plateformes de suivi dématérialisées...).

<sup>2</sup> Sont désignées « formations mixtes » les formations accueillant à la fois des publics de formation initiale et formation continue voire en apprentissage.

## **La complémentarité avec les autres services**

### **▪ Le service PHASE :**

Ce service accompagne les publics dits spécifiques. Dans le cas de la FTLV, les bénéficiaires sont essentiellement des personnes reconnues comme handicapées.

L'université de Bordeaux a adhéré le 29 juin 2017, par convention, au Schéma Régional pour la Formation des Publics Handicapés (SRFPH). Le SRFPH peut, par exemple, être sollicité pour du financement d'équipements spécifiques nécessaires au bon suivi de la formation par le stagiaire.

Le service PHASE accompagne les publics dits spécifiques dans les différentes étapes :

- › en amont de l'inscription : explication du rôle du service PHASE, des possibilités d'aménagement du cursus et des examens, discussion sur certains prérequis de la formation
- › Dans la phase d'inscription, le service peut mettre en place des aménagements nécessaires et réalisables.
- › Pendant la formation, le service suit la personne, s'assure que les aménagements coïncident, prend en compte les éventuels changements de situations, nouvelles contraintes.

Il n'existe pas de méthodes ou d'outils de liaison particuliers pour les publics de la FTLV mais le service PHASE est en lien étroit avec les services FTLV pour la mise en œuvre des aménagements éventuels et la sensibilisation des équipes pédagogiques.

### **▪ Les Espaces Orientation Carrière (EOC) de la MAOIP**

Les EOC interviennent essentiellement en amont des formations en ce qui concerne les publics de la FTLV. L'accueil physique du public candidat à la formation continue concerne environ 40 personnes par an. Ce public se renseigne le plus souvent par téléphone, mais les statistiques actuelles ne permettent pas de quantifier ni de caractériser cette demande. Concernant l'apprentissage, il n'y a pas non plus de dispositif particulier. L'information en la matière concerne une centaine de candidats par an.

L'accompagnement au projet est assuré de manière individuelle (entretien avec ou sans rendez-vous) et porte essentiellement sur des choix de formation en fonction du projet, des renseignements sur l'alternance qui donnent lieu, dans un second temps, à une orientation vers les services FC compétents pour évaluer la faisabilité du projet (financements, dossiers de VAE/VAP...) ou vers le CFA.

Il n'y a pas de distinction en termes de méthodologie d'accompagnement mais le travail sur le projet d'orientation prend en compte certaines contraintes spécifiques à ce public : aménagement des études, formations en alternance, financements, cours à distance ou le soir ou le weekend...

Pour les personnes qui consultent à l'issue d'un bilan de compétences, il n'y a pas d'accompagnement aux choix comme cela peut être réalisé avec les étudiants en formation initiale à travers un bilan d'orientation.

La répartition des rôles n'est pas formalisée et on note une absence d'outils de liaison. Des contacts téléphoniques peuvent être établis par les EOC avec les services FC pour des informations supplémentaires (financement, procédures administratives...)

Il est à noter que l'organisation de la MAOIP est en cours d'évolution. Une meilleure coordination entre les services de la MAOIP et les services de la FC pourra être définie et mise en œuvre dans le nouveau cadre.

#### 4.1.2.2. Actions préconisées en matière d'accompagnement transverse

##### Optimiser le conseil en amont de la formation, l'orientation des candidats et l'aide au financement

<b>Attente de la réforme</b> 	› [FCU] Elaborer un guide de financement
<b>2018</b>	› [FTLV] Disposer d'un guide ou livret d'accueil à personnaliser, accessibles par les EOC et PHASE

##### Assurer une logique de parcours, la complémentarité avec les autres accompagnements

<b>2019</b> 	› [MAOIP] Améliorer l'identification du public FTLV en affinant les indicateurs de fréquentation du service (contact, demande, niveau de réponse apporté) afin de mettre en place, à terme, une collaboration plus ciblée (coprésence des services FTLV sur des créneaux stratégiques, augmentation du taux de mise en relation...) › [Services FTLV volontaires] Accueillir un représentant des autres services dans les réunions évoquant des sujets transverses (scolarité, PHASE, MAOIP/EOC, BU...) et informer systématiquement des évolutions de l'offre de formation et des dispositifs de financement. › [MAFCUA / MAOIP / PHASE/ SFCU / CFA /...] Développer une meilleure connaissance mutuelle et faire part des besoins et évolutions respectives. La MAFCUA initiera une à deux réunions par an.
---	---

##### Faire évoluer les pratiques d'accompagnement administratif des stagiaires FC et des alternants

<b>2020</b> 	› Faciliter et fiabiliser le suivi des présences dans les formations mixtes : feuilles d'émargement à remplacer par badges, tablettes avec application dédiée > se mettre en veille des évolutions. NB : l'apprentissage en ST utilise des badges connectés à Ypareo › Faire monter en compétences les personnels : Cf. 4.1.5.
---	---

#### 4.1.2.3. Actions préconisées en matière d'accompagnement pédagogique

##### Améliorer l'accompagnement spécifique des alternants

<b>GT en cours sur l'accompagnement des apprentis</b>	› [CFA] Harmoniser les bonnes pratiques en matière d'accompagnement
<b>2019</b> 	› [Services FCU volontaires proposant des contrats de professionnalisation] S'inspirer du modèle CFA pour un meilleur suivi des contrats de professionnalisation : livret de suivi, un référent pédagogique parmi chaque formation, etc.

##### Améliorer l'accompagnement vers l'emploi des personnes en reconversion

<b>2019</b>	› [Services FCU avec forte prégnance de reconversion professionnelle] Mieux informer les stagiaires FC des possibilités d'accompagnement en ateliers collectifs et individuels des EOC (transmission du lien vers actions proposées).
<b>2020</b>	› [FTLV] Développer l'accompagnement des EOC à la constitution d'UE spécifiques.

## Généraliser un accompagnement significatif et de qualité garantie

2019



- › [FCU] Formaliser dans une charte la définition de l'« ingénierie et prestations spécifiques » requis par la DGESIP, les moyens /outils à utiliser et à mettre en place : information au préalable des candidats sur le contenu de l'accompagnement, traçabilité de l'accompagnement, pilotage de l'accompagnement par les facultés / UF(R),...
- › [FCU] Imaginer des solutions efficaces à moindre coût (prioriser des choix de TD, mettre en ligne de ressources sur la méthodologie, rythme des stages, utilisation du PEC, appui de la MAOIP...)

### 4.1.3. Le suivi de la trajectoire professionnelle des stagiaires

#### 4.1.3.1. Constats et axes de progrès

Disposer d'enquêtes d'insertion professionnelle a pour enjeux de :

- › Communiquer auprès des publics et prescripteurs

La réforme de l'apprentissage prévoit un assouplissement de la carte de l'apprentissage : une formation pourra être ouverte sous ce statut si le besoin des entreprises est avéré. On peut légitimement présupposer que le taux d'insertion professionnelle des formations pourra constituer un argument fort auprès des branches pour motiver une ouverture.

- › Disposer de données permettant aux formations d'être financées dans le cadre du Compte Personnel de formation (CPF)

Notons que les listes d'éligibilité au CPF disparaîtront avec la mise en œuvre de la réforme mais il est question que les formations finançables fassent apparaître l'insertion professionnelle.

Il existe aujourd'hui deux enquêtes obligatoires gérées par l'observatoire de l'établissement (OFVU) qui permettent d'évaluer l'insertion et l'évolution du parcours des anciens apprenants de l'université.

	Insertion Professionnelle IP 6 mois	Insertion Professionnelle IP 30 mois
DU	non	non
DUT	non	✓ (Fait par l'IUT)
Licence	non	non
Licence pro	✓	✓
Master 2	✓	✓
Doctorat		✓
Mode de diffusion	Mail + relance téléphonique	
Taux de réponse	Entre 75% et 80%	
Modifiable	✓	non
Données collectées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation à la date d'enquête,</li> <li>• reprise d'études,</li> <li>• durée de recherche 1<sup>er</sup> emploi,</li> <li>• caractéristiques de l'emploi (type de contrat, quotité, statut entreprise, localisation, salaire)</li> <li>• satisfaction de l'emploi (<i>pour l'enquête à 30 mois uniquement</i>)</li> </ul>	

## **Des données conséquentes concernant les diplômes nationaux**

Ces données sont aujourd'hui utilisées mais de façon relativement limitée au regard des enjeux de pilotage de l'activité des services FC et des CFA, et notamment des attendus de la Commission Nationale de Certification professionnelle (CNCP), et dans le cadre de l'éligibilité au CPF.

L'OFVU réalise un travail conséquent (notamment via les tableaux de bord mis en ligne) qui est souvent sous-utilisé. La principale limite des données mises à disposition relève de l'absence d'analyse spécifique. Les publics de la FTLV et les modalités d'études (apprentis, contrats de professionnalisation...) ne sont pas distingués dans ces études.

Les besoins des services FCU et du CFA restent à préciser et évolueront probablement avec les réformes à venir sur l'apprentissage et la formation professionnelle dès lors qu'elles semblent accentuer encore le critère de l'insertion professionnelle tant pour les référencements que pour les financements.

Par ailleurs, l'extraction de données à la demande représente un travail lourd pour l'OFVU, qui ne peut être automatisé.

L'enquête à 6 mois pour les diplômes nationaux est la plus exploitée par les services FCU. Par ailleurs; le questionnaire peut être revu en fonction de besoins ciblés par les structures. Notons que le cadre de l'enquête à 30 mois est fixé par le ministère. Il n'est donc, de fait, pas modifiable.

L'enquête Insertion professionnelle a un tout autre intérêt pour le CFA, à savoir garder le lien avec les anciens diplômés. Cette dimension *Alumni* est largement sous-exploitée dans les services FCU. La constitution d'un fichier d'anciens, existant dans les données de l'OFVU mais non mobilisé à ce jour, est une véritable difficulté. Il en va de même pour les données relatives aux stages. Cette problématique doit être intégrée à la définition de la politique *Alumni* de l'établissement, en cours de réflexion.

## **L'évaluation de l'évolution professionnelle après un Diplôme Universitaire (DU)**

Cette évaluation a pour enjeux :

- › l'enregistrement de formations, notamment quelques DU, au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP),
- › le recensement de formations à l'inventaire (concerne la plupart des Collèges).

Les DU ne font aujourd'hui pas l'objet d'enquêtes systématiques. Cela est parfois initié par les responsables de formation (par exemple à l'ISPED) ; mais, dans ce cas, cela n'est pas fait au regard des besoins de l'Inventaire, du CPF et du Développement Professionnel Continu (DPC), pour lesquelles les demandes ne sont pas normées, comme pour le RNCP mais constituent un point d'entrée primordial.

Le besoin de disposer d'enquêtes est très variable selon les composantes et selon les DU au sein des composantes. Certains DU accueillent uniquement des personnes en activité (par exemple des médecins) qui n'ont aucun enjeu d'évolution professionnelle mais qui recherchent plutôt l'acquisition de compétences. D'autres forment des demandeurs d'emploi ; d'autres encore accueillent beaucoup d'étudiants en formation initiale. Les DU sont aussi très nombreux en Santé (de l'ordre de 200), à l'ISPED (une trentaine), puis de 1 à 10 dans différentes composantes (DSPEG, IUT, ST, SH...).

Des initiatives de recenser des DU à l'inventaire sont menées par certaines équipes pédagogiques disparates, plus rarement pour un enregistrement au RNCP dont la démarche suppose de fournir des données plus précises sur 3 promotions.

#### 4.1.3.2. Actions préconisées

##### Mobiliser plus efficacement les données et outils existants sur les Diplômes Nationaux

2018



- › [FTLV] Rendre davantage de données disponibles en Intranet pour les services FCU, retravailler les filtres afin d'affiner les extractions.
- › [FTLV] Rendre plus lisible pour les services FTLV les données fournies par l'OFVU et outils existants sur les diplômes nationaux sur le site institutionnel pour qu'ils puissent mieux communiquer auprès des partenaires.
- [FTLV] Clarifier le process de mobilisation de l'OFVU afin de faciliter et gérer les demandes spécifiques

##### Mettre en place un dispositif d'évaluation de l'insertion après un D.U.

2019



- › [FC] Faire évoluer l'enquête « à 6 mois » de l'université (Master / Licence Pro) afin qu'elle soit cohérente avec les éléments requis par la CNCP et les branches.
- [FTLV] Accompagnement personnalisé de l'OFVU pour l'évaluation des enseignements et des services FTLV.

#### 4.1.4. La prise en compte des enquêtes de satisfaction

##### 4.1.4.1. Caractéristiques des enquêtes

Les objectifs des enquêtes de satisfaction utilisées :

- auprès des apprenants, en fin de parcours de formation ou, plus ponctuellement, en fin de semestre, afin d'évaluer la satisfaction mais aussi de repérer les leviers d'amélioration,
- afin de cibler les attentes des candidats, en amont de leur intégration,
- pour les formations en apprentissage, auprès des maîtres d'apprentissage dans une perspective d'amélioration continue

**Trois grands domaines de recensement de la satisfaction des apprenants :**

1. **Enquêtes à visée pédagogique** : délivrées par les enseignants afin de faire évoluer la qualité des formations (formations mixtes) ou par les services de FTLV (formations spécifiques ou en alternance).
2. **Enquête générale institutionnelle** : elle est diffusée à l'ensemble des apprenants inscrits sur Apogée avec des questions dédiées uniquement aux apprenants de la formation continue et de l'apprentissage.

Les questionnaires sont adressés, à ce jour, par voie électronique via l'adresse ENT et traités sur SPHINX.

3. **Enquêtes spécifiques FTLV** : elles sont gérées par les services de formation continue ou apprentissage et explorent un spectre plus large que celui des enseignements. Elles ne sont pas systématisées dans tous les services mais sont soit diffusées indifféremment dans toutes les formations (ESPE, CFA MSci Tech) soit découpées par type d'action pour une approche plus ciblée (ST, DSPEG), par exemple pour la VAP/VAE, les formations délivrées à distance, les formations courtes...

##### 4.1.4.2. Actions préconisées

##### Rationaliser la diffusion des enquêtes

2018



- › [FTLV] Annexer les enquêtes des services FTLV aux enquêtes pédagogiques, lorsqu'elles existent, dans les formations mixtes.
- › [FC] Recentrer les efforts sur les enquêtes dites décentralisées : les questions spécifiques à la formation continue de l'enquête institutionnelle ne seront plus mobilisées.
- › [FTLV] Maintenir la variable formation continue dans l'enquête afin de pouvoir procéder à des extractions ciblées + Mener une réflexion sur le profilage

## Consolider le processus d'amélioration continue

2019		<ul style="list-style-type: none"><li>› [FTLV] Elaborer une fiche de bonne pratique d'élaboration et analyse des enquêtes.</li><li>› [FTLV] S'assurer de la diffusion systématique des enquêtes de satisfaction, pour toutes les formations accueillant des publics FTLV, et de leur prise en compte, quelle que soit l'enquête.</li></ul>
------	---	--

### 4.1.5. La professionnalisation des acteurs

Les groupes de travail ont abouti à l'émergence de besoins transverses aux différentes thématiques. Le champ de la professionnalisation des acteurs a ainsi été abordé.

## Faciliter la montée en compétence des personnels de la formation continue

2019		[Services FTLV volontaires] Monter un plan de formation à destination des personnels des services FTLV afin de monter en compétences sur les volets techniques, règlementaires et transverses.
------	---	--

## 4.2. AXE 2 - PROMOUVOIR LA FTLV

- › Développer des **relations partenariales** propices au développement des prescriptions et financements.
- › Adopter une **démarche commerciale** construite
- › Motiver les **enseignants chercheurs**

### 4.2.1. La communication

#### 4.2.1.1. Constats et axes de progrès

##### Communication WEB échelle université :

Sur le **site web de l'université** (<https://www.u-bordeaux.fr/>), l'offre de service de l'établissement concernant la formation continue et l'apprentissage est scindée en 2 sous – rubriques. Les pages sont peu consultées. Accéder aux informations relatives à chaque service est actuellement complexe et nécessite de la part de l'utilisateur un nombre de manipulations trop importants, avec le risque que l'utilisateur ne trouve pas l'information recherchée.

Les pages « Formation continue » actuellement en ligne sur le site web institutionnel - dans la rubrique « Formation » - datent de la mise en ligne du site en 2014. L'information est donc parfois obsolète ou incomplète. Une vingtaine de personnes a accès à ces pages et peut les alimenter sans concertation préalable.

Les **pages propres à chaque service** sont gérées par ces dernières et non coordonnées. Elles ne sont pas harmonisées dans la présentation des activités, le niveau de détail, parfois redondant et qui aurait plutôt sa place à un niveau macro. Ce manque de cohérence est préjudiciable en matière d'image et d'efficacité de diffusion d'information. Par ailleurs, on note que ces pages sont peu visitées.

Il existe un site satellite « entreprises » méconnu par les services et peu visible : [entreprises.u-bordeaux.fr](http://entreprises.u-bordeaux.fr)

**Réseaux sociaux** : Le service communication, qui gère les comptes Facebook et Twitter, est rarement sollicité pour des diffusions portant sur la formation continue.

Le compte LinkedIn, qui concerne plus particulièrement les salariés et demandeurs d'emploi, public « cible » des services de formation continue et du CFA, avec le passage de la limite d'âge de 26 à 30 ans, est inactif.

Un abonnement pour les parutions dans *Direct matin* met une à deux fois par an l'accent sur la FTLV.

### Outils de communication à l'échelle des composantes

Quelques composantes sont actives (l'ISVV, l'institut du thermalisme, l'ISPED) sur les réseaux sociaux, plus particulièrement LinkedIn et Facebook, avec une communication qui s'adresse à tous les publics. Les *posts* portent essentiellement sur les événements (portes ouvertes, salons...). Les initiatives de parutions individuelles par les personnels sont difficiles à quantifier.

Il existe 7 sites satellites, soit pour plus de la moitié des services. En ce qui concerne les plaquettes, un référent unique dédié gère les demandes individuelles des services au sein de la direction de la communication et fait des propositions de nature à harmoniser les supports mais sans légitimité politique, donc avec des résultats modérés. Aussi, les supports restent-ils plutôt hétérogènes.

#### 4.2.1.2. Actions préconisées

##### Organiser et structurer le développement des outils de communication

2018



- › [FTLV] Nommer un référent par composante sur le volet communication. Chaque référent bénéficiera d'un parcours de formation sur easy publish, l'écriture Web, la promotion de la formation.
- › [FTLV] Définir et diffuser un calendrier prenant en compte les contraintes respectives du service communication et des services de formation continue pour favoriser l'anticipation.
- › [FTLV] Harmoniser les supports print.  
Un premier modèle sera à diffuser aux prospects qualifiés et comportera une pochette A4 dans laquelle plusieurs fiches pourront être incluses : plaquettes générales sur la formation continue / l'apprentissage (une version institutionnelle et une version grand public) fiches formations.  
Des plaquettes A5, moins onéreuses, pour les salons comporteront une partie commune et une partie spécifique au service.
- › [FTLV] Les coûts d'impression devront être transparents, anticipés par le service communication et les services FTLV afin de faciliter la prise de décision des services lors de commandes spécifiques dans le cadre de salons, notamment (habillage de stand...). Le travail sur le modèle économique permettra de remettre à plat les questions de prise en charge de ces coûts annexes pour les services de formation continue.

##### Accroître l'efficacité de la communication Web

2018



- › [FTLV] Nouvelle arborescence du site Web en 6 blocs regroupant la formation continue et l'apprentissage.
- › [FCU] L'accès en écriture aux informations non spécifiques aux services sera limité à la MAFCUA et à quelques référents communication identifiés.

2019

- › [FTLV] Orienter le parcours du surfeur vers une action concrète (téléchargement de catalogue, remplissage de formulaire de renseignement...).
- › [FTLV] Une réflexion sera menée sur les réseaux sociaux : la page LinkedIn de l'université de Bordeaux pourra être utilisée pour communiquer sur la FTLV et gérée par la MAFCUA, en lien avec les services FTLV.

## Mutualiser les actions

2020



- › [FTLV] Organiser une journée commune d'accueil des partenaires institutionnels et entreprises.
- › [FTLV] Développer la mutualisation sur la présence lors des salons, les communiqués de presse, l'achat d'espaces de communication (adwords)...

### 4.2.2. Les relations partenariales

#### 4.2.2.1. Constats et axes de progrès

##### **Au niveau central de l'Université :**

Depuis juin 2014 une Direction Innovation et Partenariats Externes (DIPE) est dédiée au sein de l'établissement à la relation avec les entreprises et les acteurs du monde socio-économique. Des outils ont été créés : un guide des relations université-entreprise, une hotline téléphonique pour guider les entreprises vers les bons correspondants, un label, intitulé *UB friendly*, pour remercier les partenaires de l'université.

Des réunions de coordination ont lieu régulièrement entre la DIPE et les partenaires institutionnels que sont la Région Nouvelle Aquitaine et Bordeaux Métropole., sous l'égide du vice-président en charge des partenariats. Les services de la formation continue et le CFA peuvent y faire valoir un ordre du jour.

Plusieurs conventions cadres ont été signées avec des partenaires institutionnels

- Aquitaine Cap Métiers, le CARIF-OREF du territoire Aquitaine, association pilotée par le Conseil Régional d'Aquitaine en partenariat avec l'Etat et les partenaires sociaux,
- Pôle emploi et l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC) : conventions pilotées par la Mission d'Appui à l'Orientation et à l'Insertion Professionnelle

En dehors de ces partenariats encadrés, les relations avec l'environnement sont polymorphes et concernent tous les niveaux de l'établissement

La MAFCUA est la référente aquitaine Cap Métiers pour l'établissement et fait le lien concernant l'offre de formation, en collaboration avec la Direction de la Formation et Gestion des Cours (DFGC) et les services FTLV.

##### **Au niveau du CFA :**

Les missions du CFA sont inscrites dans la convention quinquennale signée avec la Région. Les relations avec les entreprises sont étroites, dans le cadre du recrutement d'apprentis, et de leur suivi qui nécessite une articulation forte entre les tuteurs et les maîtres d'apprentissage. Des conventions sont signées avec les entreprises et les syndicats d'entreprise, qui participent également aux conseils de perfectionnement.

##### **Au niveau des composantes et services de formation continue :**

Les équipes pédagogiques entretiennent des relations avec des professionnels qui sont intégrés aux jurys, accueillent des apprenants en stage ou dans le cadre de contrats en alternance.

Les démarches de prospection auprès des entreprises sont peu développées. Pour répondre à des demandes de formation sur-mesure, les services sont dépendants des bonnes volontés individuelles et contraints par le plafonnement des heures (Cf. partie 4.2.1).

Les relations avec les services publics de l'emploi, à la fois prescripteurs et porteurs de financements sont nombreux et complexes, tout comme avec les OPCA et OPACIF financeurs de formation.

Les leviers à faire valoir pour se démarquer de la concurrence sont parfois difficiles à appréhender par les services, faute de compétences en marketing ; les prospections multiples et non-coordonnées seraient chronophages et pourraient être contreproductives.

#### 4.2.2.2. Actions préconisées

##### Promouvoir l'Université dans sa dimension FTLV auprès des acteurs institutionnels et prescripteurs - PROSPECTER & FIDELISER

- |      |   |   |
|------|---|---|
| 2018 |  | <ul style="list-style-type: none"><li>› Identifier les leviers pour chacun des interlocuteurs, les axes de différenciation à valoriser et les diffuser auprès des équipes.</li></ul> <p><b>Cartographie des partenariats réalisée par le groupe de travail « Démarche commerciale »</b></p>   |
| 2019 |   | <ul style="list-style-type: none"><li>› Développer des conventions d'application dans le champ de la FTLV avec les acteurs ayant signé une convention cadre avec l'université. <b>En cours avec Pôle emploi</b></li><li>› Se doter d'outils de prospection harmonisés et flexibles</li></ul> <p><b>En cours -Cf. Préconisations communication</b></p>   |
| 2019 |  | <ul style="list-style-type: none"><li>› Se doter d'un développeur au niveau central<ul style="list-style-type: none"><li>- Démarcher les grands comptes de manière mutualisée.</li><li>- Organiser des événements rassembleurs : Cf. communication)</li><li>- Se rapprocher des cellules de reclassement, centres de bilan de compétence pour, notamment, développer des VAE collectives ou hybrides</li><li>- Identifier un EC dans chaque mention pour faire remonter les besoins des entreprises aux services FTLV et travailler en transversalité</li></ul></li></ul> |

##### Consolider les relations avec les entreprises - IMPLIQUER ET FIDELISER

- |      |   |   |
|------|---|---|
| 2019 |  | <ul style="list-style-type: none"><li>› Elaborer une fiche de bonne pratique sur la consolidation des relations avec les entreprises (Favoriser la participation des entreprises aux manifestations des composantes : journées métiers, salons professionnels, remise de diplôme, participer à des réunions de Clubs de dirigeants, associations et syndicats professionnels...).</li><li>› Les besoins des services FTLV seront portés à l'échelle de l'établissement dans les futures réflexions menées sur les alumni.</li></ul> |
|------|---|---|

##### Optimiser les méthodes et outils de développement d'activité – PROSPECTER & DEVELOPPER

- |      |   |   |
|------|---|---|
| 2018 |  | <ul style="list-style-type: none"><li>› Développer des compétences dans le champs du développement commercial et du marketing<ul style="list-style-type: none"><li>- Appui du développeur recruté au niveau central sur les techniques de prospection.</li><li>- Organisation d'ateliers de co-développement réguliers animés par PAS, la MAFCUA ou autres acteurs.</li></ul></li><li>› Faire évoluer le logiciel System univ' dont se sont dotés les services de FC de manière à pouvoir l'utiliser avec une approche Gestion de la Relation Client (GRC).</li></ul> |
|------|---|---|

##### Gagner en réactivité et efficacité dans les réponses à apporter aux entreprises - PROSPECTER

- |      |   |   |
|------|---|---|
| 2018 |   | <ul style="list-style-type: none"><li>› Clarifier le process de hotline avec DIPE.</li></ul>  |
| 2019 |  | <ul style="list-style-type: none"><li>› Mobiliser les ressources pédagogiques nécessaires à l'animation des formations</li></ul> <p>Une réflexion sur l'incitation des enseignants chercheurs à intervenir sur le champ de la FTLV en réponse aux demandes des entreprises devra être menée à l'échelle de l'établissement (systèmes dérogatoires / au nombre d'heures des titulaires).</p> |

### 4.3. AXE 3 - RENFORCER LES MODÈLES ÉCONOMIQUES DE LA FTLV

- **Construire des modèles économiques afin de proposer des tarifs adaptés aux formations et anticiper les impacts financiers en fonction du nombre de candidats.**

#### 4.3.1. Constats et axes de progrès

##### Les questions de soutenabilité

Dans le cadre de l'accréditation de l'université de Bordeaux, la soutenabilité financière de l'offre de formation 2016-2020 a été une condition affichée.

Trois axes de travail ont été identifiés par l'université :

- › différencier et quantifier les formes de financement des heures d'enseignement,
- › harmoniser les procédures liées au dépôt d'un dossier de création d'un diplôme,
- › disposer de modèles économiques à coût complet permettant d'une part de mesurer l'équilibre financier global d'une formation et d'autre part de justifier des tarifs demandés.

Les deux derniers axes ont abouti courant 2016 à la production d'une procédure de création/validation de DU et d'une annexe financière permettant de déterminer l'équilibre financier à coût complet du diplôme. Cette annexe tient compte de l'ensemble des coûts directs et indirects du DU et des ressources associées.

Cependant, un important travail reste à faire pour couvrir toute l'offre de formation continue incluant les notions de seuil de rentabilité, de politique de tarification différenciée, d'allocation des moyens,... Ce travail, n'est, à ce jour, pas réalisable par le Pôle PAS au regard des ressources humaines disponibles.

##### Gestion des dotations/reversements des résultats de formation continue

L'ensemble des ressources de FC est reversé aux structures qui en sont à l'origine, après déduction de 20% de frais de gestion.

Dans la pratique, le principe de ce prélèvement est perçu par certaines structures comme injuste, faute de modèle économique permettant de justifier du taux choisi.

##### Politique de l'université incitant aux activités de FC

En 2015, l'université de Bordeaux s'est engagée, à travers le référentiel d'équivalences horaires (REH) applicable aux enseignants, à une politique incitative prenant en compte les activités de VAE et des dispositifs d'accompagnement pour les contrats de professionnalisation.

L'université a par ailleurs recours à un dispositif original d'intéressement à la FTLV incluant la formation continue et la formation par apprentissage. L'enveloppe globale du dispositif d'intéressement attribuée par chaque composante de formation est au plus égale au montant de l'excédent du budget de FTLV, dans la limite de 5% de la recette FTLV. Ce dispositif est ouvert aux personnels enseignants, enseignants-chercheurs et BIATSS, titulaires et non titulaires.

#### 4.3.2. Actions préconisées

Concernant l'apprentissage, des travaux importants ont été menés par le pôle PAS dans le cadre des groupes de travail portant sur la fusion des CFA (Cf. point 3.2.2), notamment sur les coûts complets. Une partie de ces travaux pourra être transposée pour la formation continue.

Une première étape sera d'établir un **état des lieux de la situation économique de la formation continue**.

#### Analyser les données représentatives

- 2018**      **Recrutement d'un appui à la FTLV en matière de performance économique au sein du Pôle PAS.**  
Analyser la situation économique des services : BPF 2017, enquêtes ministérielles,...
- Recrutement d'un stagiaire jusqu'au 31 juillet 2018.**  
Analyser les sources et outils en matière de tarification : préconisations CA sur les tarifs, grilles tarifaires/ modèles économiques existants. **Ressources à clarifier courant 2018**

#### Consolider les données avec une analyse à coût complet

- 2018**      › Etablir une cartographie des dépenses et des recettes de l'offre de formation de la FTLV  
› Détailler les coûts de référence

Dans un second temps, il s'agira de travailler sur les **outils de pilotage financiers** et le **modèle de tarification**

#### Optimiser le pilotage en s'appuyant sur des outils adaptés

- 2018-2019**      › Concevoir une trame pour de plan de financement pluriannuel d'un service de FC  
› Etablir un modèle de simulation pour la tarification d'une formation  
› Construire des outils de pilotage pour un suivi au fil de l'eau (indicateurs de performance)

## 5. LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DE LA FEUILLE DE ROUTE

Les livrables opérationnels issus des groupes de travail seront mis à disposition sur l’Intranet dès leur finalisation. Des temps d’information, d’échange et d’appropriation seront planifiés afin de faciliter la mise en œuvre dans le cadre d’un calendrier pré-construit en concertation avec les services et le COPIL. Par la suite, cette feuille de route se voulant dynamique, des groupes d’échange d’expérience seront proposés afin de diffuser et/ou renforcer les bonnes pratiques, lever les blocages éventuels, et faire évoluer la feuille de route en fonction des besoins identifiés.

Le COPIL continuera également à se réunir, afin de sécuriser l’atteinte des objectifs, échanger sur les nouvelles opportunités et évolutions requises, notamment dans le cadre des réformes de la formation professionnelle et de l’apprentissage. Toute évolution de fond de la feuille de route nécessitera le passage au sein des conseils centraux.

### **Six actions prioritaires seront mises en œuvre en 2018 :**

1. Recruter un ingénieur pédagogique spécialisé dans la FTLV, affecté à MAPI et dédié à l’accompagnement des initiatives des services FTLV, en cohérence avec les objectifs de la feuille de route.
2. Dresser un état des lieux des modèles économiques de la formation continue et poursuivre le travail sur les coûts complets commencé avec la fusion des CFA.
3. Organiser et structurer le développement des outils de communication : restructuration du site institutionnel, dotation d’outils de communication flexibles et harmonisés.
4. Disposer d’un guide ou livret d’accueil personnalisable par chaque service, accessible par les EOC et le service PHASE.
5. Rationnaliser les enquêtes de satisfaction.
6. Mobiliser plus efficacement les données et outils existants sur les diplômes nationaux.

## REMERCIEMENTS

Nous remercions particulièrement les référents et participants aux groupes de travail qui se sont investis dans les réflexions collectives pour aboutir à des propositions concrètes.

### **Groupe de travail 1 : Certification**

Référents : Véronique CHASSAING (UMFCS), Jean DONDI (coordonnateur FC), Patrick MERCIÉ (UMFCS)

Participants : Valérie BROCHON (IAE), Marie BUSTINGORRY (SFC collège SH), Marie Laure CANELLA (UMFCS), Marie CHASSEMONT (ISVV), Audrey MOUTINHO (SFC collège ST), Isabelle SAND (SFC collège ST)

### **Groupe de travail 2 : Accompagnement et suivi**

Référents : Nicolas CHARLES (SFC SH), Nathalie LAMUELA (MAFCUA)

Participants : Lorraine ADAM (OFVU), Christelle BALLUT (CFA MSCi Tech), Stéphanie BAUDY (SFC collège ST), Olivier BEZEMONT (SFC ESPE), Geneviève CHARPENTIER (CFA MSCi Tech), Elodie DEPENNE (CFA santé), Isabelle DUPUIT-BATAILLE (SFC collège DSPEG), Nelly GARCIA (PHASE), Marthe JUTAND (enseignante ISPED), Etienne SCHILLING (MAOIP), Sylvie VALERO (SFC ISPED), Laure VADEPIED (UMFCS)

### **Groupe de travail 3 : Flexibilité pédagogique**

Référents : Elisabeth BERTIN (collège DSPEG), Mathieu SIBE (ISPED), Laure GENY-DENIS (ISVV)

Interviews de l'ensemble des services de formation continue

### **Groupe de travail 4 : Modèles économiques**

Référents : Inka MANEK-HONNINGER (SFC collège ST), Maureen BRAQUESSAC / Jean-Baptiste CAMPS (Pôle PAS)

Participants : Marie BUSTINGORRY (SFC collège SH), Pierre MAUNOURY (IUT), Jean Dondi (Coordonnateur formation continue), Odile ELOY-TRAN VAN CHUOÏ (SFC Inst. du thermalisme), Victor Remy (pôle PAS), Laure Vade pied (UMFCS)

### **Groupe de travail 5 : Démarche commerciale**

Référents : Fanny CHESNEAU (SFC IAE), Geneviève MARTIN (SFC et UA IUT), Caroline SABLON (SFC collège ST)

Participants : Cécile AZIZA (DIPE), Laïla BENRAÏSS (IAE), Amandine CHARLES (SFC IUT), Odile ELOY-TRAN VAN CHUOÏ (SFC Inst. du thermalisme), Pierre FROIDEFOND (CFA MDEM), Caroline PITOIS (Direction de la communication), Nardeosingh RAMBHUNJUN (SFC IAE), Emmanuelle REDON (SFC SH), Philippe ULMER (SFC ISVV)

## ANNEXE 1 : SIGLES ET ACRONYMES

### C

- CFA** : Centres de Formation d'Apprentis  
**CPF** : Compte Personnel de Formation  
**CNCP** : Commission Nationale de Certification professionnelle

### D

- DFGC** : Direction de la Formation et gestion des Cours  
**DIPE** : Direction Innovation et Partenariats Externes  
**DPC** : Développement Professionnel Continu  
**DSPEG** : Droit, Sciences Politiques, Economie, Gestion

### E

- ESPE** : Ecole Supérieure du Professorat et de l'Education

### F

- FC** : Formation Continue  
**FCU** : Formation Continue Universitaire  
**FIPVU** : Formation, Insertion Professionnelle et Vie Universitaire,  
**FOAD** : Formation Ouverte A Distance  
**FVUC** : Formation, Vie Universitaire et Citoyenne.

### I

- ISPED** : Institut  
**ISVV** : Institut des Sciences de la Vigne et du Vin

### M

- MAFCUA** : Mission d'Appui à la Formation Continue Universitaire et à l'Apprentissage  
**MAPI** : Mission d'Appui à la Pédagogie et à l'Innovation

- MDEM** : Métiers du Droit, de l'Economie et du Management)  
**MESRI** : Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'innovation  
**MOOC** : Massive Open Online Course,  
**MSci Tec** : Métiers des Sciences et Technologies).

### O

- OFVU** : Observatoire de la Formation et de la Vie Universitaire  
**OPCA** : Organismes Paritaires Collecteurs Agréés  
**OPACIF** : Organismes Paritaires Agréé pour le financement du Congé Individuel de Formation

### P

- PAS** : Pilotage et Aide à la Stratégie

### R

- RNCP** : Répertoire National des Certifications Professionnelles

### S

- SFC** : Service de Formation continue  
**SH** : Sciences de l'homme  
**SNI** : Structures de Niveau intermédiaire > Collège DSPEG (Droit, Sciences Politiques, Economie, Gestion), Collège Santé, Collège SH (Sciences de l'homme), Collège ST (Sciences et Technologies), ESPE, IUT de Bordeaux, Institut des Sciences de la Vigne et du Vin (ISVV)  
**ST** : Sciences et Technologies

### U

- UE** : Unité d'Enseignement  
**UFA** : Unités de Formation par Apprentissage  
**UMFCS** : Unité Mixte de Formation Continue en Santé

# ANNEXE 2 : PROGRAMME DE FORMATION DES PERSONNELS QUALITE



## LA CERTIFICATION DE SERVICES FCU : METTRE EN ŒUVRE UNE DEMARCHE QUALITE AU SEIN D'UN SERVICE FCU

2 jours

### Objectifs visés

- Professionnaliser et outiller les chargés de mission « qualité » ou correspondants « qualité »
- Amplifier et mettre en cohérence les initiatives qualité en vue de la Certification de services FCU

### Compétences visées

- Définir le périmètre de la démarche de certification de services FCU (quel(s) service(s) ?)
- Capitaliser le travail fourni sur Datadock® pour aller vers la Certification de services FCU
- Dialoguer avec ses collègues et les impliquer, susciter l'adhésion à la démarche
- Construire un calendrier des activités qualité vers la certification
- Définir un plan d'action pour mettre en place et en œuvre une démarche qualité vers la certification
- Animer la démarche de certification dans toutes ses dimensions
- Répertoire les preuves et harmoniser les documents / préparer les audits de pré certification et de certification
- Alimenter la stratégie de la gouvernance de la qualité

### Public

- Personnes ayant en charge la démarche « qualité » au sein d'un service FCU

### Programme

#### ANALYSE COLLECTIVE DES POINTS SAILLANTS DE LA CERTIFICATION DE SERVICES FCU

- Une démarche qualité vivante, cyclique, animée qui s'ancre dans l'existant
- Enjeux et intérêts de la démarche qualité
- Balayage de quelques documents particuliers mentionnés

#### CAS CONCRETS / PASSER DE L'ANALYSE DE PRATIQUES AUX ACTIONS D'AMELIORATION

- Liens avec les bonnes pratiques mises en œuvre par l'opération Datadock®. Quoi de plus ?
- Arbitrage des pistes d'amélioration : viser juste entre non-qualité et sur-qualité
- Inscription de la démarche qualité des activités formation continue dans le projet global d'établissement

#### QUELLE GOUVERNANCE POUR UNE DYNAMIQUE QUALITE ?

- Economie de la qualité : coûts et retours sur investissement
- Quelle instance pour piloter la démarche ?
- Analyse tendancielle des retours (satisfaction, réclamations, suggestions) et bouclage

#### PREPARATION CONCRETE A LA CERTIFICATION : AUDITS PRÉ CERTIFICATION & CERTIFICATION

- Notions de preuves et transparence
- Enjeux et risques de l'investissement qualité pour un établissement
- Attitudes, habitudes et comportements : simulation d'audits

### Pédagogie

- Présentation de contenus théoriques et pratiques
- Echanges entre participants
- Travail en petits groupes



**Cécile BEBEAR**  
**Vice-Présidente FTLV**  
**[cecile.bebear@u-bordeaux.fr](mailto:cecile.bebear@u-bordeaux.fr)**