

|| La formation continue dans les établissements de l'enseignement supérieur

Co-construction de partenariats
entre les EPSCP (Universités et écoles sous
tutelle de l'Etat) et les acteurs socio-
économiques.

octobre 2019

Table des matières

PRÉAMBULE	3
A. INTRODUCTION	5
1. Cadre législatif	5
2. Cartographie de nos environnements	7
B. Connaître les interlocuteurs privilégiés des EPSCP	9
1. Une nouvelle instance dans le paysage de la Formation Professionnelle : France compétences	9
2. Des OPCA aux OPCO	11
3. Les Branches Professionnelles	13
4. Les entreprises	17
5. Les administrations publiques (APU)	23
6. Les acteurs de l'emploi	25
C. OPTIMISER NOS DÉMARCHES AUPRÈS DE NOS INTERLOCUTEURS PRIVILÉGIÉS	28
1. Adapter nos démarches aux typologies d'interlocuteurs	28
2. Certifier, labelliser, référencer	41
3. Structurer nos réponses aux différents appels d'offres	47
4. Créer une offre de formations sur-mesure	49
5. Oser l'approche marketing : une stratégie d'établissement	51
D. INITIER ET ENTRETENIR UN RÉSEAU PARTENARIAL PERENNE	53
1. S'inscrire dans un principe de réciprocité	54
2. Créer du lien et impliquer les partenaires économiques grâce aux instances liées à la gouvernance des EPSCP	56
3. Conventionner les partenariats	61
E. CONCLUSIONS	63
ANNEXES	64
GLOSSAIRE	103
POUR EN SAVOIR PLUS	106

PRÉAMBULE

Conçu dans le cadre d'Appels à Manifestation d'Intérêt (AMI) sur le développement de la Formation Tout au Long de la Vie (FTLV) lancés en 2016 et 2017¹ par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), ce guide est issu de la réflexion concertée d'établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP ; universités et écoles sous tutelle du ministère en charge de l'enseignement supérieur) quant à leur positionnement et capacité de développement de partenariats dans un environnement socio-économique de plus en plus complexe et imbriqué.

Environnement qui impose aujourd'hui de renforcer les coopérations entre les différents acteurs que sont les établissements de l'enseignement supérieur et les partenaires socio-économiques.

Ce guide a pour objectif de :

- Rappeler la nécessité et l'intérêt pour les EPSCP de s'affirmer comme des partenaires à part entière auprès des différents acteurs de la formation professionnelle tels les ministères concernés, les instances de gouvernance de la formation professionnelle, les représentants du monde socio-économique... ;
- Apporter des clefs de compréhension de l'environnement socio-professionnel et de ses enjeux aux politiques, enseignants, enseignants-chercheurs et administratifs des EPSCP et de proposer quelques conseils et "bonnes pratiques" en matière de co-construction de dispositifs de formation ;
- Valoriser les apports mutuels possibles, les expertises respectives.

Ce document est à destination de tous les établissements de l'enseignement supérieur qui souhaitent renforcer leur visibilité et mettre en avant leur plus-value auprès de partenaires extérieurs :

- Entreprises du secteur privé ;
- Institutions publiques ;
- Acteurs territoriaux de l'emploi et de la formation ;
- Financeurs ;
- ...

Il est organisé en 3 axes :

- Connaître les interlocuteurs privilégiés des EPSCP ;
- Optimiser les démarches auprès de ces interlocuteurs ;
- Initier et entretenir un réseau partenarial pérenne.

¹ L'AMI Pilotes FC 2016 portait sur le développement de la formation continue (21 établissement lauréats) tandis que l'AMI Pilotes FTLV 2017 visait à accompagner et outiller les établissements de l'enseignement supérieur (17 établissements lauréats) dans le développement d'un continuum entre formation initiale et formation continue, dans une logique de la formation tout au long de la vie (FTLV).

Il s'appuie sur les travaux d'un groupe de travail composé de représentants des établissements lauréats des AMIs lancés par le MESRI pour soutenir le développement de la FTLV (cf ci-dessous pour la composition du groupe de travail). Ce document résume les résultats de recherches documentaires faisant suite à la mise en commun d'expériences menées dans les différents établissements AMIs. Les éléments présentés sont complétés par des témoignages illustrant des exemples concrets de partenariats.

Élaboré pendant la promulgation de la loi n°2018-771 pour la liberté de choisir son avenir professionnel² et l'élaboration des décrets associés, ce guide s'efforce de prendre en compte les changements induits et à venir. Il sera par conséquent amené à évoluer régulièrement au regard des besoins et des retours utilisateurs.

Ont plus particulièrement contribué à sa réalisation :

- Sandrine Monguillon, Université de Lorraine³
- Séverine Viaud, Université Bordeaux Montaigne³
- Alexandra Vol, Université Paris 8³
- Yaël Salama, Université Fédérale de Toulouse Midi Pyrénées³
- Séverin Baron, Université Paris Nanterre³
- Nadine Antipot, Université Fédérale de Toulouse Midi Pyrénées
- Yann Desforges, Université de Lorraine
- Christophe Gabriel, Université de Lorraine
- Valentine Lamort, Université de Lyon
- Evelyne Metais, Université de Bourgogne
- Nathalie Melon, Université de Lorraine
- Philippe Schwab, Université de Lorraine
- Florent Serreli, Université Bordeaux Montaigne

et

Anne Aubert, DGESIP

² [Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel](#)

³ Pilotes pour ce travail collaboratif et principaux rédacteurs du guide

A. INTRODUCTION

1. Cadre législatif

Les EPSCP, et plus spécifiquement les universités françaises, se trouvent actuellement dans un contexte de profondes mutations. Depuis une dizaine d'années, les lois successives concernant l'enseignement supérieur et la recherche ont en effet modifié les missions et le fonctionnement des établissements.

Deux évolutions réglementaires sont particulièrement importantes :

- La loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux Libertés et Responsabilités des Universités⁴ (dite loi LRU ou loi Pécresse) :
 - Emergence de nouveaux modes de développement des ressources propres et importance de leur diversification (création d'entités de type fondations, SATT (Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies), filiales, services colloques et location d'équipements d'excellence, prestations de conseil, taxe d'apprentissage et alternance...);
 - Mise en valeur du rôle économique des établissements universitaires dans le développement et l'attractivité d'un territoire (en tant qu'employeurs, en tant que viviers de recrutement de diplômés et appui aux démarches de GPEC des entreprises, en tant qu'experts en innovation organisationnelle, mutation numérique et R&D...);
 - Création des bureaux d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants.

- La loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 pour l'Enseignement Supérieur et la Recherche⁵ (dite loi ESR ou loi Fioraso) :
 - Schémas régionaux de l'ESRI : les Régions deviennent des interlocuteurs majeurs des universités ;
 - Mise en valeur du rôle des universités dans l'attractivité territoriale, le développement économique, social et environnemental et rappel de leur responsabilité sociale ;
 - Renforcement de la place des personnalités extérieures dans les structures de gouvernance des établissements.

Ces deux réformes ont bouleversé la conception que les universités avaient d'elles-mêmes, de leur rapport à la société, à leurs territoires et à leurs partenaires socio-économiques.

L'Université s'est alors retrouvée positionnée comme un acteur dans un large réseau partenarial.

Le contexte est aussi celui de la prise en compte grandissante de la dimension territoriale des politiques publiques, y compris dans le domaine de l'ESR.

⁴ [Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux Libertés et Responsabilités des Universités](#)

⁵ [Loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 pour l'Enseignement Supérieur et la Recherche](#)

Les EPSCP, et plus particulièrement les universités, se doivent par conséquent, de jouer un rôle majeur au sein de leur territoire.

Si ce rôle relève de leurs missions, il présente aussi un caractère symbolique et rassembleur, comme en témoigne le rôle grandissant des universités dans les stratégies territoriales et urbaines⁶.

En complément de ces réformes liées à l'ESR, la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite loi NOTRe⁷, a également changé l'écosystème pour les collectivités territoriales et a renforcé le poids de certains acteurs dans le domaine de l'ESR, du développement économique, de l'emploi ou de la formation.

Ainsi régions, métropoles et intercommunalités, sont devenues des interlocuteurs incontournables des universités et des services en charge de formation continue.

En effet, la reconfiguration des régions a impliqué un changement dans les politiques de formation qui ont dû s'adapter à une nouvelle vision territoriale induisant, en particulier, de nouvelles modalités dans la gestion de certaines subventions dédiées à la formation professionnelle.

Aux transformations institutionnelles engendrées par ces différentes réformes successives s'ajoutent celles, actuelles et à venir, induites par les loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale⁸ et n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel² qui impactent directement l'organisation et le fonctionnement des services en charge de la formation professionnelle continue au sein des universités ; notamment par la création du Compte Personnel de Formation (CPF) et la mise en place d'une nouvelle architecture de financement pour les actions de formation qui permettent de développer les compétences.

Ainsi, avec la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, de nouveaux acteurs sont apparus et les rôles d'anciens acteurs sont amenés à se reconfigurer.

Dans ce nouvel environnement, et en lien direct avec la formation continue, on identifie plus spécifiquement :

- Instances de gouvernance et financeurs :
 - Pouvoirs publics : services déconcentrés de l'Etat, les Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE), les Rectorats ou les collectivités territoriales (régions, départements, intercommunalités, communes) ;
 - France Compétences⁹ : cette entité remplace le Comité Paritaire interprofessionnel National pour l'Emploi (COPANEF), le Conseil national de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (CNEFOP), et la Commission Nationale de la Certification Professionnelle (CNCP), et se substitue au Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP) ;

⁶ Sur la question de l'importance des universités françaises en tant qu'acteurs de l'aménagement et de l'urbanisme au travers de leurs campus – dans ou hors la ville, laboratoires d'expérimentations urbaines - et des enjeux d'aménagement et de coopération entre universités et collectivités locales qui en découlent, consulter les études de l'Institut d'Aménagement Urbain d'Île-de-France : <https://www.iau-idf.fr/societe-et-habitat/equipements-et-services/universite-et-ville-un-lien-a-reinventer.html>

⁷ [Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République](#)

⁸ [Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale](#)

⁹ Créée par le Décret n° 2018-1331 du 28 décembre 2018 relatif à l'organisation et au fonctionnement de France compétences

- L'URSSAF, amenée à collecter les fonds de la formation professionnelle et de l'apprentissage ;
- La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), en charge de la gestion des financements du CPF.
- Partenaires privés :
 - Opérateurs de compétences (OPCO), ex OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) ;
 - Les entreprises de toutes tailles ;
 - Les clusters et pôles de compétitivité.
- Administrations publiques (APU) et acteurs de l'emploi :
 - Autres acteurs publics ou parapublics du territoire telles les Chambres consulaires, agences d'urbanisme et/ou de développement et autres associations territoriales ;
 - Les acteurs de l'insertion et de l'évolution professionnelle comme Pôle Emploi, Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC), Cap Emploi, missions locales emploi, et les autres organismes en charge du Conseil en Évolution Professionnelle (CEP¹⁰).

L'environnement dans lequel se déploient les activités de formation professionnelle continue de l'ESR est donc de plus en plus complexe, et les acteurs plus nombreux et diversifiés.

2. Cartographie de nos environnements

a. Objectifs, enjeux

Plusieurs établissements parmi les lauréats des AMIs Pilotes FC 2016¹¹ et FTLV 2017¹² ont réalisé des cartographies dynamiques pour avoir une vue d'ensemble de leurs environnements.

Ce travail leur a permis de distinguer :

- Les acteurs socio-économiques en lien avec leurs établissements. Il s'agit alors d'identifier clairement les principaux acteurs et de mettre en évidence les partenaires potentiels avec qui il semble important d'établir un premier contact, entretenir une relation existante ou réactiver un lien en sommeil ;
- Les partenaires potentiels au sein de leurs propres établissements afin de mettre en évidence les synergies possibles en interne.

b. Démarche

Il existe plusieurs façons de représenter son environnement et d'en classer les acteurs. Pour le présent travail, c'est le schéma heuristique ou carte mentale (mind-mapping¹³) qui a été privilégié.

¹⁰ Arrêté du 16 juillet 2014 fixant le cahier des charges relatif au conseil en évolution professionnelle prévu à l'article L. 6111-6 du code du travail

¹¹ Etablissements lauréats de l'AMI Pilotes FC 2016 : Université de Cergy Pontoise ; INP Toulouse, l'INSA de Toulouse et l'ENI de Tarbes (regroupement de 3 établissements) ; Université de La Rochelle ; UPEC ; UPEM ; Comue Université Cote d'Azur ; Université de Lyon ; Université Brest Occidentale ; COMUE PSL ; UNISTRA ; Université Pierre et Marie Curie ; Université Paris-Sorbonne ; Université de Picardie ; Université d'Angers

¹² Etablissements lauréats de l'AMI Pilotes FTLV 2017 : Cnam Paris ; COMUE Université de Bourgogne Franche-Comté (UBFC) ; Université de Guyane ; Université de Lorraine ; Université Paris Lumières ; Normandie Université ; Université Fédérale de Toulouse Midi Pyrénées ; Université Bordeaux Montaigne ; Université de La Réunion

Ce type de représentation permet en effet non seulement d'organiser visuellement un ensemble d'idées, de concepts, d'acteurs, mais également de mettre en évidence les liens et types de liens que ces différents éléments entretiennent entre eux : interdépendance, cause à effet, partie d'un tout.

L'agencement de ces éléments et de ces liens prend alors la forme d'une structure arborescente (Figure 1).

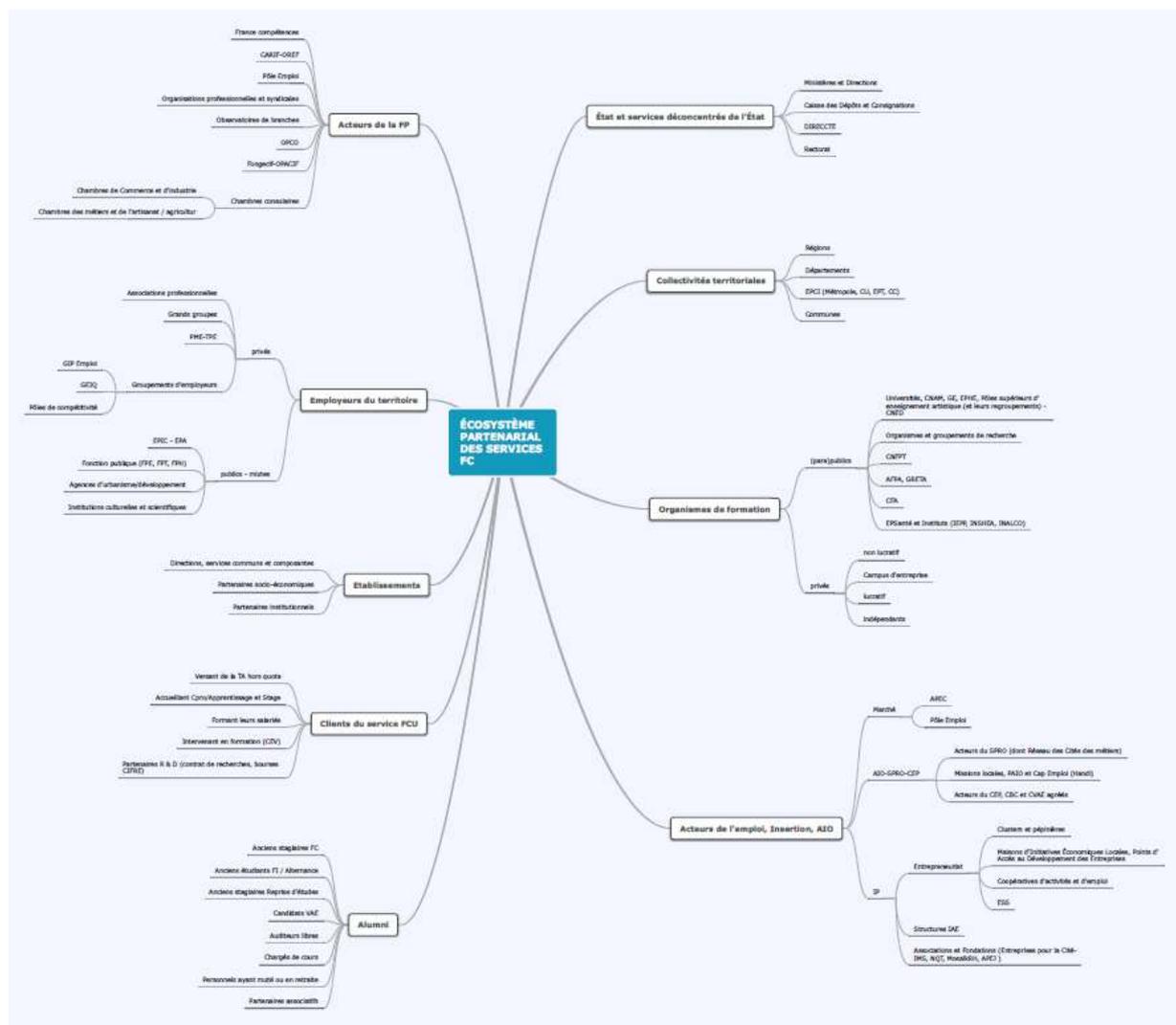


FIGURE 1 : Exemple de cartographie d'un environnement partenarial en matière de formation continue pour un EPSCP

c. Conditions de réussite

- L'élaboration d'une cartographie dynamique devra s'appuyer sur un processus collectif. Il convient donc de partager la première version de la carte avec l'ensemble des acteurs concernés au sein de l'établissement (services centraux, recherche, insertion professionnelle, partenariats socio-économiques, communication...) ainsi qu'avec les instances de gouvernance, pour recueillir leurs amendements ;

¹³ Cf. Annexe 1 "Quelques outils de Mind Mapping"

- Toute carte établie sera une représentation à l'instant "T" et, de ce fait, elle devra être évolutive pour prendre en compte les changements intervenant sur le territoire ;
- Chaque établissement pourra faire son choix de mode de représentation en fonction de ses besoins et des destinataires de la cartographie, dans un souci d'exhaustivité ou de simplicité, plus spécifiquement centré sur certaines sphères d'acteurs ou secteurs...

d. Points de vigilance

Ces cartographies ne sont pas une fin en soi mais un outil pour l'action. Elles constituent des supports à privilégier pour acculturer l'ensemble des acteurs des établissements à l'importance de la dimension partenariale.

L'objectif final est bien d'outiller une stratégie volontariste de développement des partenariats.

B. CONNAÎTRE LES INTERLOCUTEURS PRIVILÉGIÉS DES EPSCP

Appréhender et démêler la complexité de son environnement apparaît comme un préalable au lancement d'une stratégie de développement partenarial pouvant aboutir à des projets communs et la co-construction de formations.

1. Une nouvelle instance dans le paysage de la Formation Professionnelle : France compétences

Créée le 1^{er} janvier 2019, par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, France compétences¹⁴ a pour mission d'assurer le financement, la régulation, le contrôle et l'évaluation du système de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

En complément, elle effectue le suivi des Contrats de Plan Régionaux de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles (CPRDFOP).

Comme indiqué précédemment, France compétences englobe les anciennes instances : CNCP, CNEFOP, FPSPP, COPANEF.

a. Composition

France compétences comprend :

- Un président du conseil d'administration, nommé pour 3 ans par décret du président de la République ;
- Un directeur général, nommé par décret, après avis du conseil d'administration et après audition par le Parlement ;
- Un conseil d'administration qui compte 15 membres répartis dans 5 collèges :
 - Représentants de l'État (45 voix)
 - Représentants des organisations syndicales de salariés représentatives au niveau national et interprofessionnel (20 voix)
 - Représentants des organisations professionnelles d'employeurs représentatives au niveau national et interprofessionnel (20 voix)
 - Représentants des conseils régionaux (15 voix)

¹⁴ <https://www.francecompetences.fr/>

- Personnalités qualifiées (personnes expertes dans un domaine, nommées par arrêté du ministère du travail) (10 voix)

b. Financer et répartir

France compétences est chargée de répartir l'ensemble des fonds mutualisés de la formation et de l'alternance entre les différents financeurs :

- o Opérateurs de compétences (OPCO) ;
- o Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) ;
- o État, Régions ;
- o Commissions Paritaires Interprofessionnelles Régionales (CPIR) ;
- o Opérateurs du Conseil en Evolution Professionnelle (CEP).

c. Réguler et contrôler

Pour une régulation efficiente de la formation professionnelle et de l'apprentissage, France compétences effectue une veille et un contrôle de l'ensemble de l'écosystème de la formation professionnelle.

Elle est notamment en charge de réguler et d'harmoniser les coûts, les règles de prise en charge et la qualité des actions de formation financées par les opérateurs publics¹⁵.

En matière d'apprentissage, France compétences a le pouvoir d'émettre des recommandations sur les propositions de prise en charge financière par les branches professionnelles.

d. Garantir la qualité des certifications professionnelles

France compétences effectue un travail d'enregistrement, de mise à jour et de lisibilité des certifications inscrites au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) et au Répertoire Spécifique des Certifications et des Habilitations (RS) afin d'établir et garantir la pertinence des certifications et leur adéquation avec les besoins du marché du travail.

Sa commission scientifique a également en charge d'établir chaque année la liste des "métiers particulièrement en évolution ou en tension".

Ce travail permet aux formations visant ce type de métiers de bénéficier d'une procédure simplifiée pour être enregistrée dans les registres nationaux.

Procédure qui les exempte, la première année de leur demande d'enregistrement, des données relatives à l'insertion professionnelle des diplômés.

e. Organiser le Conseil en Evolution Professionnelle (CEP)

France compétences organise et finance le CEP à destination de l'ensemble des actifs occupés (hors agents publics). Les opérateurs spécifiques (Pôle emploi, Cap emploi, missions locales, APEC) conservent leur mission d'accompagnement sur ce dispositif.

¹⁵ [Art. L6316-1 à L6316-3 du Code du travail](#)

En revanche, les missions des OPACIF (Organismes paritaires au titre du congé individuel de formation) pourront intégrer le CEP, sous réserve de remporter le marché public lancé le 5 avril 2019.

- **Points de vigilance pour les EPSCP**

La réforme de la formation professionnelle et de l'alternance renforce la nécessité pour les établissements de l'enseignement supérieur de respecter les critères de qualité instaurés par France compétences concernant l'inscription des certifications au RNCP et RS, ainsi que ceux relatifs à la qualité des actions de la formation professionnelle (Décret n° 2019-564 du 6 juin 2019)¹⁶.

Avec la libéralisation du marché de la formation en apprentissage qui permet dorénavant à tout organisme de formation privé et d'entreprises d'ouvrir des Centres de Formation des Apprentis (CFA), les EPSCP, et plus particulièrement les universités, devront s'organiser pour maintenir et développer leurs formations en alternance.

Ils devront ainsi acquérir une excellente connaissance des procédures et critères d'enregistrement RNCP afin, notamment, d'optimiser leur ingénierie de formation et le recueil en amont des données et documents de preuve à fournir¹⁷.

Les relations avec la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) du ministère du travail et la Direction générale de l'Enseignement supérieur et de l'Insertion professionnelle (DGESIP) du Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) seront également à approfondir (via le réseau des directeurs de service de formation continue universitaires (FCU) entre autres) afin de faire entendre à France compétences les spécificités de l'ESR, voire de figurer sur des listes spécifiques dans les traitements.

2. Des OPCA aux OPCO

La loi n° 93-1313 du 20 décembre 1993 relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle avait créé les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA), gérés paritairement par les partenaires sociaux¹⁸.

Ces organismes nationaux avec un maillage territorial permettaient d'améliorer l'information et l'accès des entreprises et de leurs salariés à la formation professionnelle continue.

Les OPCA étaient chargés de collecter, mutualiser et redistribuer les fonds collectés via les obligations financières des entreprises en matière de formation professionnelle et de conseiller les entreprises.

Ils avaient pour mission de contribuer au développement de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage.

Ils étaient agréés et contrôlés par l'État et appliquaient les priorités des branches en matière de formation professionnelle.

¹⁶ [Décret n° 2019-564 du 6 juin 2019 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle](#).

¹⁷ [Décret n° 2019-565 du 6 juin 2019 relatif au référentiel national sur la qualité des actions concourant au développement des compétences](#)

¹⁸ [Loi n° 93-1313 quinquennale du 20 décembre 1993 quinquennale relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle](#)

La loi n°2009-1437 du 24 novembre 2009¹⁹ Relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie avait imposé un regroupement des OPCA en 18 OPCA nationaux de branche professionnelle et 2 OPCA interprofessionnels et interbranches.

Dans le cadre de la loi du 5 septembre 2018, les OPCA et les OPACIFS (créés en 1993 pour collecter les fonds dédiés au Congé Individuel de Formation (CIF) et financer le Congé de Bilan de Compétences et de Validation des Acquis de l'Expérience) ont été à nouveau amenés à se restructurer et se sont transformés en OPérateurs de COmpétences (OPCO) (cf liste des 11 OPCO en annexe 2).

Les OPCO ne sont plus désormais en charge de la collecte des fonds dédiés à la formation professionnelle.

Ils apportent désormais un appui technique aux branches professionnelles, un service de proximité aux TPE-PME, assurent la gestion de l'alternance (contrat de professionnalisation et contrat d'apprentissage) et les plans de développement de compétences pour les entreprises de moins de 50 salariés.

Leurs conseils d'administration sont constitués d'un nombre égal de représentants des employeurs et des salariés, en tenant compte de la diversité des branches professionnelles adhérentes.

Un commissaire du gouvernement assiste aux séances du conseil d'administration avec voix consultative.

a. Les OPCO et l'alternance

A partir de 2020, les CFA seront financés par les OPCO, en fonction de leur activité et des niveaux de prise en charge annuellement définis par les branches professionnelles et des recommandations émises par France compétences.

Concernant l'apprentissage, ils détermineront le coût et le niveau de prise en charge des contrats d'alternance en fonction des axes stratégiques définis par leurs branches. Cruciale pour le modèle économique des CFA, cette mission implique de développer au sein de ces organismes une nouvelle expertise.

Le tableau de correspondance entre branches et OPCO²⁰ (via les identifiants des conventions collectives - n° IDCC) édité par la DGEFP en juin 2019 sera utile aux CFA pour savoir à quel OPCO ils doivent s'adresser pour obtenir des financements, en fonction de la branche à laquelle est rattachée l'entreprise qui emploie leurs apprentis.

Les OPCO doivent encore d'ici fin 2019 identifier les entreprises non rattachées à une branche.

b. Les OPCO et la formation professionnelle

Comme mentionné précédemment, l'offre de conseil apporté par les OPCO à destination des entreprises sera ciblée vers les entreprises de moins de 50 salariés et sera organisée autour de deux priorités :

- Définir et anticiper leurs besoins en compétences ;

¹⁹ [Loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie](#)

²⁰ <https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/acteurs/partenaires/article/les-operateurs-de-competences-opco>

- Améliorer l'accès des salariés à la formation professionnelle.

De plus, les Fongecif et les OPACIF proposeront leurs prestations aux salariés pour le CEP jusqu'à ce que France compétences désigne de nouveaux opérateurs. Ce qui devrait être réalisé au plus tard le 31 décembre 2019.

• **Points de vigilance pour les EPSCP**

Les établissements de l'ESR devront améliorer leur visibilité auprès de ces organismes, portes d'entrée vers les branches, tant pour faire reconnaître les coûts des contrats d'apprentissage liés aux diplômes qu'ils délivrent que pour répondre aux appels d'offre lancés par les OPCO et les branches à partir de l'identification de besoins de formation dans leur secteur.

Un travail au niveau local permettra ainsi de développer des parcours de diplômes nationaux, des formations courtes complémentaires ou des Préparations Opérationnelles à l'Emploi Collectives (POEC) répondant à des problématiques de compétences spécifiques.

3. Les Branches Professionnelles

a. Les missions des branches

Le rôle de la branche professionnelle a été précisé par la loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (cf Art. 24)²¹.

Les branches professionnelles négocient des accords et avenants conclus dans le cadre de leur convention collective²² :

- Sur les garanties applicables aux salariés employés par les entreprises relevant de son champ d'application (salaires minima, classification...);
- Sur les thèmes sur lesquels les conventions et accords d'entreprise ne peuvent être moins favorables que les conventions et accords conclus au niveau de la branche (à l'exclusion des thèmes pour lesquels la loi prévoit la primauté de la convention ou de l'accord d'entreprise).

La loi du 8 août 2016 a également introduit deux nouveaux thèmes pour lesquels l'accord de branche prime sur l'accord d'entreprise.

Dorénavant, six thèmes sont concernés :

- Les classifications ;
- Les salaires minima ;
- La formation professionnelle ;
- La prévoyance ;

²¹ [Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels](#)

²² Les conventions collectives de branche : le code du travail fixe les règles générales applicables aux relations de travail entre employeurs et salariés de droit privé. Dans ce cadre, les partenaires sociaux négocient des conventions et accords, qui viennent compléter le droit du travail. La convention collective couvre l'ensemble des conditions d'emploi, de formation professionnelle et de travail ainsi que les garanties sociales, tandis que l'accord se limite à un ou plusieurs objets de négociation.

- La pénibilité ;
- L'égalité femme / homme.

Les accords de branches s'appliquent aux entreprises adhérentes aux organisations d'employeurs signataires, ou, une fois étendus, par arrêté du ministre chargé du travail, à l'ensemble des entreprises relevant du champ d'application de la convention collective.

Les branches jouent un rôle structurant notamment pour les petites et moyennes entreprises qui n'ont souvent pas les moyens de négocier.

Une branche professionnelle regroupe les entreprises d'un même secteur d'activité, qui relèvent d'un même (ou de plusieurs) accord(s) ou convention(s) collective(s).

Les contours d'une branche professionnelle sont donc définis par le champ d'application de l'accord, ou de la convention collective, et sont conclus entre les organisations syndicales d'employeurs et les organisations syndicales de salariés représentatives.

b. Les CPNE (Commission Paritaire Nationale de l'Emploi) de branche

Il en existe une par branche professionnelle. Les CPNE sont composées à part égale de représentants des organisations professionnelles et de représentants des organisations salariés.

Elles ont une attribution générale de promotion de la formation professionnelle dans son champ de compétence, en liaison avec l'évolution de l'emploi dans la branche professionnelle :

- Participer à l'étude des moyens de formation, de perfectionnement et de réadaptation professionnelle existant pour les différents niveaux de qualification ;
- Rechercher, avec les pouvoirs publics et les organisations intéressées, les mesures propres à assurer la pleine utilisation, l'adaptation et le développement de ces moyens ;
- Formuler à cet effet toutes observations et propositions utiles, et notamment préciser les conditions d'évaluation des actions de formation ;
- Suivre l'application des accords conclus à l'issue de la négociation triennale de branche sur les objectifs, les priorités et les moyens de la formation professionnelle ;
- Formuler des propositions et donner un avis, dans les conditions fixées par France compétences, sur les objectifs et les modalités de mise en œuvre des actions cofinancées et donnant lieu à contractualisation ;
- Décider de la création de Certificats de Qualification Professionnelle (CQP) permettant aux actifs d'acquérir une qualification professionnelle reconnue par la convention collective ou l'accord de branche auquel ils se rattachent. Ces certificats attestent de la maîtrise par un individu de compétences liées à une qualification identifiée par la branche considérée. Les CQP n'ont pas tous un niveau reconnu par l'Etat et ils ne peuvent être délivrés que pour les salariés de la branche. De fait, ils n'ont souvent de valeur que pour les CPNE qui les ont créés mais peuvent être enregistrés au RNCP ou au RS.

Les CPNE se déclinent en région au travers de Comités Paritaires Régionaux de l'Emploi (CPRE) ; ce sont des interlocuteurs à privilégier en raison de leurs compétences en matière de formation professionnelle et d'alternance.

- **Points de vigilance pour les EPSCP**

La nouvelle loi renforce la nécessité de co-concevoir les diplômes avec les acteurs du monde socio-économique comme cela se pratique déjà pour l'ESR dans les Commissions Pédagogiques Nationales (CPN) des IUT, le processus de concertation sociale qui sera prochainement mis en place par le MESRI pour les grades et titres délivrés ou encore dans les Commissions des Titres d'Ingénieurs (CTI) et la Commission d'Évaluation des Formations et Diplômes de Gestion (CEFDG)....

L'élaboration des référentiels de compétences des diplômes à finalité professionnelle fait donc l'objet d'une large concertation auprès de nombreux représentants de l'ESR : Conférence des Présidents d'universités (CPU), conférences ou associations de directeurs d'UFR, sociétés savantes, organisations étudiantes mais aussi, et surtout, avec les branches professionnelles et les partenaires sociaux (organisations professionnelles représentatives d'employeurs et de salariés).

L'intégration d'acteurs du monde socio-économique dans les conseils de perfectionnement de mention et de secteur disciplinaire, notamment, permet d'identifier les besoins des entreprises en matière de compétences spécifiques et peut ainsi soutenir la conception de certifications professionnelles, soit à visée métier avec enregistrement au RNCP, via la procédure simplifiée relative aux métiers en évolution ou en tension, soit à visée complémentaire avec enregistrement au RS. Ces certifications préfigurent de nouveaux diplômes nationaux, ou à tout le moins de nouveaux parcours.

Témoignage du 23/05/2018 : Interview de Vincent QUEUDOT, Directeur des partenariats et Secrétaire général de la Fondation NIT à l'Université de Lorraine concernant le partenariat de l'Université de Lorraine avec l'UIMM de Lorraine et Materialia et plus spécifiquement le dispositif "Compétences PME".

Exemple d'une expérience collaborative de formation-action entreprises-université au service de l'intégration progressive des compétences et de la culture de l'innovation, appliquée à des projets concrets détectés dans des PME industrielles régionales.

- Quel est le constat à l'origine de ce partenariat ?

"Le constat récurrent et partagé par l'UIMM²³ et l'Université de Lorraine était que de nombreuses

PME (de moins de 250 salariés) s'engageaient peu dans des démarches d'innovations et de formations de leurs salariés (en comparaison avec les grandes entreprises). Le projet "Compétences PME" a pris corps en 2007 suite à ce constat et s'est déroulé jusqu'en 2010 avant d'essayer sous d'autres formes jusqu'à aujourd'hui."

- Quels ont été les intérêts réciproques, les objectifs poursuivis par l'Université, les acteurs socio-professionnels et les points d'attention pour la réussite de ce partenariat ?

"Les rôle et objectifs ont été définis de façon complémentaire :

- l'UIMM Lorraine a apporté sa légitimité, sa bonne connaissance du monde de l'entreprise et du tissu économique régional afin de contacter et visiter les entreprises ayant vocation à entrer dans le projet (ayant des projets innovants à développer).

- l'Université de Lorraine, quant à elle, a mis en place des Ateliers de Transfert et d'Innovation (ATI), regroupant des groupes d'étudiants provenant de formations différentes, dans le cadre de leurs travaux de fin d'études. Ces groupes étaient complétés le

²³ L'Union des industries et métiers de la métallurgie est la fédération patronale française regroupant, dans le domaine de la métallurgie, des entreprises industrielles de toutes tailles, petites, moyennes et grandes. Elle constitue une de leur instance représentative majeure sur le territoire national et local.

plus souvent par des salariés des PME concernées et tutorés par un Enseignant-Chercheur, avec mise à disposition des halles techniques de l'Université pour tester les solutions mises au point et des actions de formation continue au management de l'innovation.

- le Pôle de compétitivité Materialia²⁴ a ciblé prioritairement les PME primo-innovantes et plus globalement un objectif de développement territorial sur la région."

- Quels ont été les résultats attendus ou inattendus de ce partenariat ?

"Grand succès auprès des PME visitées et sensibilisées à l'innovation au début du projet, en raison notamment de la simplicité du dispositif. Le coût était, de plus, éligible à une prise en charge par les OPCA. Dans une deuxième phase, le financement du projet s'étant complexifié (intervention du Conseil Régional de Lorraine et de l'Union Européenne (dans le cadre d'un financement FSE), la charge administrative est devenue plus lourde concernant les TPE et PME, ce qui a représenté un frein à l'engagement de certaines PME. Certains des étudiants ont été recrutés en apprentissage par des PME accompagnées.

Ce projet a généré une bonne image de l'Université auprès du tissu des PME régionales et une évolution de ses actions de formation vers une pédagogie moins "académique", intégrant davantage les problématiques et le fonctionnement quotidien des entreprises."

- Quel a été l'essaimage et les évolutions de ce partenariat, ATI-Compétences PME depuis 2010 ?

"Ce projet a été repris par un Contrat d'Objectifs et de Moyens avec la Région Lorraine, puis la Région Grand Est, de 2016 à août 2018. Désormais ce partenariat va devoir évoluer car le panorama régional vient à nouveau de changer récemment : une nouvelle Agence Régionale de soutien à l'Innovation de la région Grand Est a été mise en place ainsi que des Sociétés d'Économie Mixte (SEM) par les métropoles de Metz et de Nancy, avec lesquels l'Université de Lorraine devra formaliser les partenariats en matière d'aide à l'innovation et de transfert de technologie."

²⁴ Le pôle de compétitivité Materialia est l'association des acteurs de la filière des Matériaux et Procédés de la région Grand Est. Créé à l'initiative de l'Etat et de la Région, le pôle est l'interface entre le monde de la recherche et le monde industriel pour favoriser le développement économique de cette filière sur ce territoire.

4. Les entreprises

Les entreprises sont définies par le décret d'application n°2008-1354²⁵ en application de l'Art. 51 de la loi n°2008-776 de modernisation de l'économie²⁶, relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie de rattachement d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique.

Cette définition nécessite de connaître les valeurs de trois variables pour les entreprises : effectif, chiffre d'affaires et total de bilan (cf Art. 1 du décret 2008-1354).

L'entreprise est entendue, dans le décret, comme "la plus petite combinaison d'unités constituant une unité organisationnelle de production de biens et de services, et jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation des ressources courantes", reprenant la recommandation européenne de 1993.

On va ainsi distinguer :

- Les Très Petites Entreprises (TPE) comprenant moins de 10 salariés
- Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et les Petites et Moyennes Industries (PMI) comprenant entre 10 et 249 salariés
- Les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) comprenant de 250 à 4 999 salariés
- Les Grandes Entreprises (GE) et les Grands Groupes (GG) avec plus de 5 000 salariés

a. Les Très Petites Entreprises (TPE)

TPE moins de 10 salariés	PME-PMI de 10 à 249 salariés	ETI de 250 à 4999 salariés	GE-GG plus de 5000 salariés
--------------------------------	------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

Le terme TPE fait référence à des entreprises, dont le nombre de salariés est inférieur ou égal à 10 et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 2 millions d'euros.

Depuis 2008, la dénomination officielle de ces structures est "microentreprises".

Toutefois, le terme de TPE reste largement utilisé dans le langage courant.

Premier échelon des entreprises, les TPE sont de plus en plus intégrées à la catégorie supérieure, celle des PME-PMI.

En France, le statut de TPE est réservé aux employeurs et travailleurs indépendants. Il permet une non-soumission au régime de la TVA, mais il empêche en contrepartie le versement de certaines aides aux entreprises (Figure 2).

Au début des années 2010, on recensait plus de 3 millions de TPE sur le sol français, soit plus de 95 % des entreprises.

Celles-ci ne représentent en revanche que 20% des emplois salariés. Cette représentativité est toutefois très différente selon les territoires et métropoles.

²⁵ [Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique](#)

²⁶ [Loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie](#)

En 2017, ces structures ont enregistré 1% de croissance. Pour autant, le volume d'emplois est resté stable.



FIGURE 2 : Attente des dirigeants de TPE-PME en matière d'accompagnement pour réaliser certaines de leurs missions. *Source: Données issues d'une enquête réalisée par IPSOS pour American Express du 24 au 31 mars 2014 auprès de 401 dirigeants de TPE-PME.*

- **Points de vigilance pour les EPSCP**

Dans le contexte particulier des mutations économiques de notre société au cours des dernières années, des politiques de soutien à l'entrepreneuriat et aux structures de type pépinières d'entreprises, le développement du nombre des start-up et TPE s'est accéléré.

Leur défi est, après une phase de confirmation de viabilité, de pérenniser et développer leur activité.

Cette perspective d'accompagnement sur le moyen à long terme (depuis parfois aussi le conseil à la création/reprise d'entreprise) peut constituer un type de partenariat particulier.

b. Les Petites et Moyennes Entreprises / Petites et Moyennes Industries (PME-PMI)

TPE moins de 10 salariés	PME-PMI de 10 à 249 salariés	ETI de 250 à 4999 salariés	GE-GG plus de 5000 salariés
--------------------------------	------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

La catégorie des Petites et Moyennes Entreprises (PME) ou Petites et Moyennes Industries (PMI) est constituée par des entreprises qui emploient entre 10 et 249 personnes et qui enregistrent un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros.

Ces entreprises représentent le deuxième échelon en termes d'importance des entreprises et sont le cœur de l'économie française (Figure 3). Aujourd'hui, le monde politique et les économistes leur accordent plus volontiers une place dans leurs discours.

Et pour cause, les PME sont le moteur de la création d'emplois, partout en France. Elles représentent 57% de la valeur ajoutée²⁷, 65% des emplois marchands, 82 % des emplois créés²⁸ (Rapport du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi). Trame du tissu économique de la France, elles sont les garantes de la santé du pays.

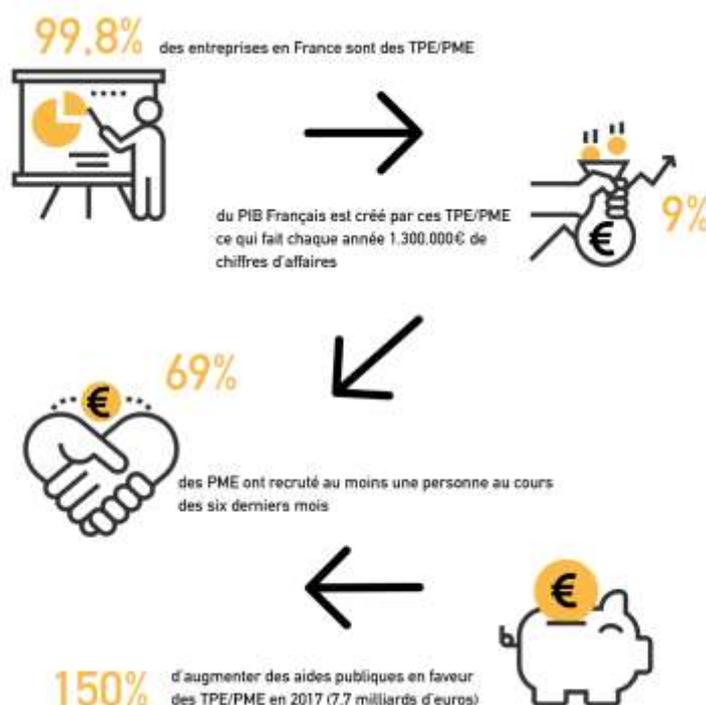


FIGURE 3 : Que pèsent les PME et TPE en France ? Source 2017 : Expertise comptable en ligne²⁹

²⁷ Rapport du Conseil d'Analyse Économique : "Le financement des PME", 2009

²⁸ <https://www.economie.gouv.fr/cedef/chiffres-cles-des-pme>

²⁹ <https://www.expert-comptable-tpe.fr/articles/poids-pme-et-tpe-en-france/>

- **Points de vigilance pour les EPSCP**

Pour les quelque 3 400 000 PME françaises, les priorités de développement sont très différentes selon qu'elles appartiennent aux 95% qui comptent moins de 10 salariés (65% ne comptent aucun salarié et 5% comptent entre 10 et 25 salariés) ou aux 5 % restant.

Mais leur défi commun est d'anticiper et d'intégrer les évolutions techniques et technologiques, les nouveaux modes de fonctionnement des organisations (par exemple le télétravail et les transformations numériques), les nouvelles réglementations (notamment le respect des normes environnementales), et de rester performantes face à une concurrence sans cesse plus forte et internationale.

S'appuyant sur les laboratoires qu'ils hébergent, les EPSCP sont en capacité d'accompagner les PME-PMI dans leurs besoins en matière d'innovations techniques et technologiques, de développement de projets dormants...

c. Les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)

TPE moins de 10 salariés	PME-PMI de 10 à 249 salariés	ETI de 250 à 4999 salariés	GE-GG plus de 5000 salariés
--------------------------------	------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

Les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) constituent une catégorie d'entreprises intermédiaires entre les PME-PMI et les Grandes Entreprises (GE).

Elles comptent entre 250 et 4 999 salariés et enregistrent un chiffre d'affaires inférieur à 1,5 milliards d'euros (€), soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros³⁰.

Une étude (publiée en 2010 par Ernst & Young³¹) chiffre à 34 416 le nombre d'ETI comptant entre 250 et 5 000 employés, localisées en Europe (Allemagne, Espagne, France, Italie et Royaume-Uni). On en compterait 5 153 en France, dont 65 % d'entreprises patrimoniales³².

Beaucoup d'entre elles ont plutôt bien résisté aux effets de la crise économique. Cette bonne résilience s'explique par la capacité d'innovation des ETI et leur ouverture internationale, là où les PME n'ont pas toujours la structure et la taille suffisante pour pénétrer les marchés étrangers.

Selon l'étude menée, les ETI restent aujourd'hui un moteur essentiel de l'activité économique française (Figures 4 à 7).

Elles constituent également un soutien important de l'emploi en France puisque 67 % des dirigeants interrogés envisagent un maintien de leurs effectifs et 19 % prévoient des embauches.

³⁰ Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une ETI.

³¹ <https://m-eti.fr/wp-content/uploads/2018/02/2010-0207-Rapport-Ernst-and-Young-1-07-2010.pdf>

³² Seules les sociétés cotées ayant 25 % des droits de vote appartenant à une ou deux familles sont considérées comme entreprises patrimoniales

La croissance externe constitue le principal levier du développement des ETI : 29 % des dirigeants interrogés déclarent avoir réalisé une opération de croissance externe sur les cinq dernières années.



FIGURE 4 : Les ETI : un actif stratégique. Une contribution économique majeure. *Source : Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (les chiffres clés 2018³³)*



FIGURE 5 : Les ETI, des entreprises conquérantes. *Source: Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (données 2016³⁴)*



FIGURE 6 : Les ETI, l'ossature industrielle de nos territoires. *Source : Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (les chiffres clés 2018³²)*

³³ [Mouvement des ETI les chiffres clés 2018](#)

³⁴ <https://www.m-eti.fr/les-eti/chiffres-cles/eti-conquerantes/>



FIGURE 7 : Les ETI, des entreprises de long terme. *Source : Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (les chiffres clés 2018³²)*

• **Points de vigilance pour les EPSCP**

Afin d’accélérer leur développement, les ETI articulent leurs opérations de croissance externe avec deux leviers essentiels que sont l’internationalisation et l’innovation.

Les établissements d’enseignement supérieur ont un rôle majeur à jouer auprès de :

- Leurs services Ressources Humaines pour les accompagner dans le pilotage efficient de leur essor à l’international ;
- Leurs cellules Recherche et Développement (R & D), sources de différenciation et de compétitivité.

Les ETI sont suffisamment grandes pour exporter et suffisamment petites pour innover. Les établissements d’enseignement supérieur doivent ainsi imaginer un partenariat permettant de former ensemble les profils professionnels de ceux qui constitueront la force vive de ces entreprises.

Les collaborations avec les directions de la recherche et les laboratoires hébergés par les EPSCP paraissent également une clé de co-développement.

d. Les Grandes Entreprises (GE) et Grands Groupes (GG)

TPE moins de 10 salariés	PME-PMI de 10 à 249 salariés	ETI de 250 à 4999 salariés	GE-GG plus de 5000 salariés
--------------------------------	------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

Une grande entreprise est une entreprise qui vérifie, au moins, une des deux conditions suivantes :

- Avoir au moins 5 000 salariés.
- Avoir plus de 1,5 milliards d’euros de chiffre d’affaires et plus de 2 milliards d’euros de total de bilan.



FIGURE 8 : les 10 sociétés Françaises les plus riches du monde. *Source : Le café de la bourse (données 2019³⁵)*

• Points de vigilance pour les EPSCP

Les grandes entreprises (GE) rayonnent sur le territoire national mais aussi, et surtout, à l'international (Figure 8). Le fait de construire des collaborations voire des partenariats avec celles-ci permettrait à l'enseignement supérieur d'être en prise directe avec de grands exemples de réussite économique.

Les EPSCP peuvent les accompagner, à l'instar des ETI, dans le cadre de leurs opérations de croissance externe, avec une dimension internationale encore plus poussée.

Les GE et les établissements d'enseignement supérieur ont ainsi à imaginer des partenariats pour :

- Co-construire des parcours de formation dans une logique de filière et constituer ainsi d'importants viviers de recrutement ;
- Alimenter leurs stratégies d'innovation et de changement face à une concurrence internationale qui se distingue notamment par une excellente maîtrise des coûts liés à la masse salariale.

5. Les administrations publiques (APU)

Les administrations publiques ont pour fonction principale de produire des services non marchands et leurs ressources principales proviennent des prélèvements obligatoires.

Les APU comprennent :

- Les Administrations Publiques Centrales (APUC) : État, Organismes d'administration Centrale (Enseignement supérieur, recherche, CNRS...) ;
- Les Administrations Publiques Locales (APUL) : collectivités territoriales (régions, départements, métropoles, communautés de communes, communes...) et les organismes divers d'administration locale (organismes consulaires, lycées, collèges...) ;

³⁵ <https://www.cafedelabourse.com/archive/article/les-neuf-entreprises-franaises-les-plus-rentables>

- Les Administrations de Sécurité Sociale (ASS).

a. Les Régions : des collectivités territoriales clés du développement de la formation professionnelle

Le lien avec les régions est incontournable car elles sont chargées de la politique régionale de formation professionnelle des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation professionnelle.

De plus, la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel organise l'extension des missions des Régions en matière d'orientation³⁶ pour accompagner le parcours de formation des jeunes, quel que soit le projet professionnel visé.

Le CPRDFOP élaboré, en lien avec les services du rectorat, par chaque Région au sein du Comité Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelle (CREFOP³⁷) a pour objet :

- L'analyse des besoins à moyen terme du territoire régional en matière d'emplois, de compétences et de qualifications ;
- La programmation des actions de formation professionnelle des jeunes et des adultes, compte tenu de la situation et des objectifs de développement économique du territoire régional ;
- Une intervention dans le champ de l'orientation, notamment à destination des élèves, dès le collège, et des étudiants, en intégrant la mission d'information sur les métiers et les évolutions de l'emploi dans les missions du Service Public Régional d'Orientation (SPRO)³⁸.

• Points de vigilance pour les EPSCP

Il y a une corrélation entre les besoins de formation identifiés sur chaque territoire et l'enveloppe financière allouée pour les demandeurs d'emploi dont les jeunes de 16 à 25 ans.

De fait, pour ces publics le financement de leur formation devra être en lien avec la stratégie du CPRDFOP.

Compte tenu de la diversité de leurs formations, que ce soit au niveau des diplômes nationaux que de l'offre de formation courtes certifiantes, les EPSCP peuvent apporter des réponses adaptées aux publics concernés par les dispositifs régionaux.

b. Les organismes ou chambres consulaires

Les chambres consulaires (ou "établissement public à caractère économique" ou "établissement public économique") sont en France des établissements publics d'État ayant pour rôle de représenter les acteurs du secteur privé des différents secteurs économiques et

³⁶ [Décret n° 2019-218 du 21 mars 2019 relatif aux nouvelles compétences des régions en matière d'information sur les métiers et les formations.](#)

³⁷ Le Comité Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (CREFOP), créé par la réforme de 2014, est l'une des rares instances de gouvernance (avec le Comité Paritaire interprofessionnel Régional pour l'Emploi et la Formation Professionnelle - COPAREF), qui conserve ses missions malgré la réforme de 2018.

³⁸ Le SPRO regroupe tous les services publics de l'Orientation (*Art. L6111-3 modifié du Code du travail*) : Onisep, CIO, missions locales, Pôle emploi, CRIJ, Chambres des métiers et de l'artisanat, Points A des CCI, DRAAF, EPSCP...

d'exercer pour leur compte des activités d'appui, notamment pour le développement du territoire.

Ces chambres sont chargées de veiller aux intérêts des entreprises agricoles, artisanales, commerciales et industrielles qu'elles représentent et assurent des fonctions administratives et de conseil auprès des entreprises ou exploitations de leur secteur, notamment dans le domaine de la création et de la transmission d'entreprise. Elles peuvent aussi gérer des infrastructures.

Il existe 3 réseaux de chambres consulaires chacun correspondant à un domaine d'activité économique :

- **Agriculture** : le réseau des Chambres d'agriculture a été créé dans les années 1920 pour être un interlocuteur privilégié des instances publiques et pour représenter les intérêts du monde agricole. Il contribue activement depuis les années 60 au développement agricole en reprenant la mission publique assumée jusque-là par l'État.
- **Artisanat** : implantées dans toute la France, les chambres de métiers et de l'artisanat assurent des missions de service public essentielles à la structuration de l'artisanat et au développement des entreprises.
- **Commerce et Industrie** : les Chambres du Commerce et de l'Industrie (CCI) mettent à disposition des entreprises des bases de données économiques et des fichiers directement exploitables pour la prospection commerciale entre entreprises. Elles aident les entreprises à obtenir de l'information, à participer à des actions collectives ou individuelles à l'étranger et à obtenir des financements régionaux, nationaux ou européens.

• **Points de vigilance pour les EPSCP**

Les intérêts économiques des organismes et chambres consulaires sont représentés au niveau local (départemental), régional et national.

Les chambres consulaires bénéficient d'une large autonomie mais sont cependant soumises à une tutelle administrative de l'État exercée par la Direction générale des Entreprises (DGE) du ministère chargé de l'Economie et, pour les chambres d'agriculture, par le ministère de l'Agriculture.

Cette tutelle est assurée, localement, par les préfets de région et de département et les représentants de l'État outre-mer.

Les EPSCP, en tant qu'acteurs du développement économique du territoire, auraient tout intérêt à travailler avec les chambres consulaires afin de développer une offre de formation et de service complémentaire.

6. Les acteurs de l'emploi

a. Pôle emploi

Pôle emploi est un opérateur du service public de l'emploi. Il a pour mission d'accompagner tous les demandeurs d'emploi dans leur recherche jusqu'au placement, d'assurer le versement des allocations aux demandeurs indemnisés, d'aider les entreprises dans leurs recrutements et de recouvrer les cotisations des entreprises.

La loi du 5 mars 2014 renforce la compétence de Pôle emploi dans l'attribution des aides individuelles pour la formation des demandeurs d'emploi. Toutefois, cette même loi précise que la Région a également la possibilité d'accorder des aides au bénéfice des demandeurs d'emploi.

Ainsi, les directions régionales des Pôles emploi et les conseils régionaux se répartissent les périmètres d'intervention sur les Aides Individuelles à la Formation (AIF).

b. L'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC)

L'APEC est une association de droit privé, avec une mission de service public, dont l'objectif est l'accompagnement des cadres dans toutes les étapes de leur carrière, depuis la fin de leurs études, juste avant leur diplôme, jusqu'à leur retraite, en passant par les cases mobilité interne, création d'entreprise, formation, recherche d'emploi.

Pôle emploi et l'APEC ont conclu un partenariat dont l'objectif majeur est de mieux soutenir les trajectoires professionnelles des cadres. Ce partenariat a pour objectif premier de renforcer la complémentarité des services de l'APEC et de Pôle emploi, et à les développer.

c. Missions locales

Les missions locales exercent une mission de service public, à savoir accueillir, informer, orienter et accompagner des jeunes de 16 à 25 qui sont sortis du système scolaire, mais aussi élaborer et mettre en œuvre une politique locale d'insertion professionnelle et sociale des jeunes.

d. Cap emploi-Sameth

Depuis le 2 janvier 2018, un Organisme de Placement Spécialisé (OPS) est entré en fonction dans chaque département. Cet organisme remplace Cap emploi et le Service d'Appui au Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés (Sameth)³⁹.

Cet OPS offre aux travailleurs handicapés et aux employeurs (entreprises privées et organismes publics) un guichet unique pour accéder aux services d'aide à l'embauche et au maintien dans l'emploi des personnes handicapées.

Appelés aussi "Cap emploi-Sameth" pour plus de clarté, les OPS travaillent sous convention entre l'État, l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (Agefiph), le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP) et Pôle Emploi.

Ensemble, ces acteurs définissent des objectifs partagés et une offre de service adaptée dans chaque département⁴⁰.

La loi n°87-577 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés⁴¹ a instauré l'obligation pour toute structure privée, ou publique, de plus de 20 salariés d'embaucher 6% de personnes en situation de handicap.

³⁹ https://www.agefiph.fr/sites/default/files/import_destination/6ae9bc1b48f18f0d815250bc9edef488.pdf

⁴⁰ <https://mission-handicap-assurance.fr/cap-emploi-sameth-fusionnent-quichet-unique-lorganisme-de-placement-specialise-ops/>

⁴¹ [Loi n°87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés](#)

Le non-respect de cette obligation entraîne le versement de pénalités auprès de fonds :

- Le fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIFHFP), pour les employeurs du secteur public.

L'action du FIPHFP⁴² vise à permettre à tout agent en situation de handicap de vivre, notamment grâce à l'emploi, sa pleine citoyenneté. Il accompagne les employeurs publics et relève au quotidien le défi de l'égalité dans les domaines de l'emploi et de l'accessibilité.

Le FIPHFP mobilise ses financements pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap au sein des fonctions publiques. Il contribue ainsi à la dynamique d'égalité d'accès à l'emploi dans la Fonction publique tout au long du parcours professionnel.

Son rôle est en outre d'assurer la pérennité des compétences et des connaissances relatives au handicap au travail. Pour ce faire, le FIPHFP finance les formations destinées à compenser le handicap de l'agent, afin de favoriser son intégration, son maintien dans l'emploi ou sa reconversion professionnelle.

Le FIPHFP finance également les actions à destination du collectif de travail (communication, information, sensibilisation) ou à destination des personnes exerçant des fonctions particulières l'accompagnement (correspondant handicap, tuteur...).

- L'Agefiph pour les employeurs du secteur privé.

L'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées (Agefiph) est un organisme paritaire français institué par la loi du 10 juillet 1987 pour favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises du secteur privé.

Les services proposés se déclinent en des solutions proposées pour conserver l'emploi des salariés dont l'état de santé se dégrade ou en situation de handicap. Cela peut être :

- Un aménagement du poste de travail (aménagements techniques ou d'organisation) ;
- L'orientation vers des prestations pour envisager une reconversion (ergonomes, spécialistes de certains handicaps, organismes de bilan de compétences ou de formation) ;
- L'octroi de certaines aides financières (pour financer du matériel spécifique, faciliter les déplacements ou solliciter l'aide d'une personne) pour les personnes ayant une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH).

⁴² <http://www.fiphfp.fr/Au-service-des-employeurs/Interventions-du-FIPHFP>

Cap emploi-Sameth est une structure financée par les fonds de l'AGEFIPH et qui a pour vocation d'aider les travailleurs handicapés dans leur maintien et leur recherche d'emploi tout en assurant le suivi de leur placement.

Les Cap emploi-Sameth (tout comme les Pôle emploi) sont habilités à délivrer le CEP.

- **Points de vigilance pour les EPSCP**

Tout comme pour les organismes consulaires, les EPSCP auraient tout intérêt à se rapprocher de ces différents acteurs de l'emploi afin de travailler à une culture commune permettant à termes de mieux orienter les individus quant à la certification, diplôme national ou autre, répondant à leur besoin.

Une participation à la Cité des métiers, lorsqu'elle existe sur le territoire, pourrait permettre de travailler, avec l'ensemble de ces acteurs, sur une meilleure connaissance des contraintes des uns et des autres, un partage d'outils, en vue d'améliorer la circulation de l'information.

Dans l'attente d'un outil national, le déversement de l'offre de formation des établissements sur les bases de données internes de Pôle emploi, de l'APEC... contribuerait à une meilleure valorisation de l'offre proposée en la matière.

C. OPTIMISER NOS DÉMARCHES AUPRÈS DE NOS INTERLOCUTEURS PRIVILÉGIÉS

1. Adapter nos démarches aux typologies d'interlocuteurs

a. Auprès de France Compétences

Créée le 1er janvier 2019, France Compétences a pour mission d'assurer le financement, la régulation, le contrôle et l'évaluation du système de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

- **Enjeux pour les EPSCP**

Dans ce contexte, l'enjeu majeur pour les EPSCP est de donner aux certifications et formations proposées par l'ESR une visibilité nationale par le biais de leur enregistrement au RNCP et au RS.

France compétences a mis en place une nouvelle procédure et des critères renforcés notamment sur la question de l'adéquation emploi-formation, sur la qualité des organismes et des actions de formations et sur le financement de la formation via le CPF.

Ces changements nécessitent un rapprochement avec le monde socio-économique, voire un renforcement des partenariats avec les branches et les entreprises.

Cela signifie un travail de réflexion commun sur l'ingénierie de formation via une "démarche compétences" pour s'adapter aux évolutions des métiers.

Les partenariats développés permettent également aux universités et écoles de faire connaître l'ensemble de leur offre et ainsi de commercialiser des prestations de formation adaptées.

- **Démarches qui pourraient être mises en œuvre**

Chaque université devra créer un compte sur le site de France compétences⁴³ et identifier en son sein un ou plusieurs référents opérationnels pour les enregistrements aux répertoires nationaux et l'accompagnement des équipes porteuses de projets de formation.

Pour les référents opérationnels, il s'agira d'effectuer une veille régulière via la base documentaire de France compétences, de consulter la foire aux questions⁴⁴, voire de repérer des interlocuteurs privilégiés au sein de cette instance. Pour ce faire, ces acteurs pourront mobiliser le réseau FCU⁴⁵.

- **Conditions de réussite**

Suite à la réforme, les diplômes nationaux accrédités par le ministère en charge de l'enseignement supérieur sont toujours enregistrés "de droit" au RNCP.

Toutefois, ils ne le sont plus désormais que pour 5 ans. Pour assurer leur renouvellement, une attention particulière sera portée sur l'adéquation formation-emploi et l'insertion des diplômés en fin de parcours.

Concernant les diplômes universitaires ou autres certifications "sur demande", il sera nécessaire de réfléchir à leur référencement (RNCP ou RS) afin de les rendre visibles nationalement et/ou de les rendre éligibles au CPF et/ou permettre leur accès par la voie de l'alternance (apprentissage et contrats de professionnalisation).

- **Points de vigilance pour les EPSCP**

Il s'agira pour chaque université de bien prendre connaissance des critères de France compétences quant aux enregistrements au RNCP⁴⁶ et au RS⁴⁷ et à leur reconduction, et de dégager des moyens humains et financiers pour parer à la concurrence induite par la libéralisation du marché de la formation.

b. Au près des OPCO

Le 1^{er} avril 2019, 11 Opérateurs de Compétences (OCPO), chargés d'accompagner la formation professionnelle, ont été agréés. Ils remplacent les anciens organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) (Cf chapitre "Des OPCA aux OPCO)

Prestataires des pouvoirs publics, des branches et de l'entreprise, ils ont notamment pour rôle d'accompagner les entreprises (TPE, PME-PMI, ETI) dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de formation professionnelle, notamment au regard des mutations économiques et techniques de leur secteur d'activité et d'améliorer l'information et l'accès des salariés de ces entreprises à la formation professionnelle.

⁴³ <https://www.certificationprofessionnelle.fr/aide-dans-vos-demarches>

⁴⁴ <https://www.certificationprofessionnelle.fr/foire-aux-questions>

⁴⁵ <https://www.fcu.fr/>

⁴⁶ <https://www.certificationprofessionnelle.fr/quest-ce-que-le-rncp>

⁴⁷ <https://www.certificationprofessionnelle.fr/quest-ce-que-le-repertoire-specifique>

• **Enjeux pour les EPSCP**

Tout l'enjeu pour les EPSCP est de comprendre les attentes de ces différents acteurs qui regroupent différentes branches et se structurent en logique de filière ou sectorielle, et de trouver le juste milieu entre ces différentes injonctions.

Les OPCO auront en particulier comme fonction d'aider les branches professionnelles et les entreprises à faire le lien entre leurs nouveaux besoins en compétences et les implications sur la formation et la sécurisation des parcours des salariés, ainsi que le financement de l'apprentissage.

La nouvelle organisation en 11 opérateurs de compétences permet de regrouper les secteurs économiques, et s'appuie sur les critères de cohérence :

- De métiers et de compétences
- De filières
- D'enjeux communs de compétences, de formation, de mobilité, de services de proximité et de besoins des entreprises.

Conformément aux priorités du gouvernement, à savoir permettre de maintenir et d'augmenter les entrées en formation, s'appuyer sur ces nouveaux opérateurs de compétences constitue un axe central de développement des politiques partenariales avec les branches professionnelles.

• **Démarches qui pourraient être mises en œuvre**

- Les connaître et bien identifier ceux qui sont en lien avec nos domaines de formation,
- Rencontrer leurs délégués territoriaux pour une meilleure connaissance réciproque :
 - Connaître leurs axes de développement, leurs projets prioritaires liés à certains publics et certaines formations (contenus, niveaux, formats, modalités) ;
 - Présenter notre offre de formation et de services, et les projets des établissements pour s'adapter à la réforme avec des enjeux de lisibilité et de visibilité de nos offres de formation ;
 - Construire une offre modulaire pour entrer dans le cadre des financements CPF, à l'enregistrement au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) et au Répertoire Spécifique (RS).
- Organiser au sein de nos établissements des procédures adaptées pour répondre à des appels à projets provenant des OPCO qui sont aujourd'hui de réels prescripteurs de formation en lien avec leur mission d'accompagnement de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) des TPE-PME.

• **Conditions de réussite**

Les 11 OPCO deviennent des interlocuteurs incontournables, en particulier dans le champ de l'alternance, avec lesquels il faut rapidement engager de nouveaux modes de concertation, en lien également avec les branches professionnelles.

Chaque université doit donc s'emparer de cet impératif et communiquer très largement en interne tant au niveau des services administratifs que des enseignants afin de partager la même information et la même compréhension des enjeux.

Les établissements devront opérer un changement profond car cette nouvelle dynamique questionne la manière dont les "relations entreprises" sont structurées en leur sein. Ils devront de plus développer de nouveaux modes de coopérations internes, avec davantage de transversalité et moins de "prés carrés".

Il s'agira également pour chaque université de cartographier son offre de formation afin de cibler les domaines de compétences et de métiers des OPCO ainsi que les besoins des entreprises.

Elles devront entrer dans de nouvelles logiques, ce qui suppose un changement de culture impliquant notamment une déclinaison de nos formations en blocs de compétences afin de répondre aux demandes de formations courtes des entreprises et à l'individualisation des parcours de formation dans le cadre des nouvelles données de financement (réduction des parcours par la validation des acquis) et des attentes relatives à de nouvelles modalités de formation (FOAD/ Action de Formation en Situation de Travail-AFEST).

- **Points de vigilance**

La réorganisation des OPCO en avril 2019 peut engendrer un risque de paralysie transitoire dans les organismes de formation, parfois déjà en diminution de commandes. En effet, les entreprises font preuve d'une certaine prudence pour s'engager par exemple, dans de nouveaux contrats d'apprentissage faute de vision à long terme.

De plus, leurs services Ressources Humaine (RH) ou en charge de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), les responsables de formation, les salariés et les demandeurs d'emploi vont également avoir besoin de temps pour comprendre et s'adapter au nouveau système.

c. Après des branches professionnelles et de leurs observatoires

La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel renforce considérablement le rôle des branches professionnelles en matière de pilotage de la formation, une évolution cohérente avec les précédentes réformes.

Le nombre de branches passera de 700 à 200 à l'été 2019 et elles devront se repositionner sur l'offre de service proposée à leurs adhérents.

- **Enjeux pour les EPSCP**

Suite à la mise en œuvre de loi du 5 septembre 2018 les branches ont été sollicitées pour proposer un niveau de prise en charge pour les formations accueillant des publics en apprentissage.

Une liste des niveaux de prises en charge est disponible sur le site de France compétences⁴⁸.

⁴⁸ <https://www.francecompetences.fr/Niveaux-de-prise-en-charge-des-contrats-d-apprentissage-France-competences.html>

Dans ce cadre, il serait de l'intérêt des EPSCSP de se rapprocher des branches pour non seulement valoriser la globalité de leur offre de formation mais également pour travailler avec elles sur l'évaluation des niveaux de prise en charge pour les formations non encore référencées dans la liste publiée par France compétences, voire négocier une ré-évaluation des données déjà publiées.

Par ailleurs, les EPSCP pourraient bénéficier des informations collectées par les branches et leurs observatoires, en termes d'analyses prospectives des métiers, afin de prendre en comptes les attentes du marché du travail et ainsi faire évoluer leurs formations pour que celles-ci puissent adapter leurs objectifs et contenus en matière de compétences attendues.

- **Démarches qui pourraient être mises en œuvre**

Dans la mesure où les branches représentent, conseillent et accompagnent les entreprises de leur secteur et qu'elles produisent, par le biais de leurs observatoires économiques, des études prospectives (quantitatives et qualitatives) sur leurs métiers, qualifications, emplois et besoins en compétences de leur secteur professionnel, elles sont de fait des interlocuteurs à privilégier.

Il serait utile d'identifier chacune d'elles afin de comprendre leur champ d'intervention et au regard de la nouvelle répartition des conventions collectives.

De plus, un contact avec le délégué régional de la branche ciblée peut permettre d'obtenir des informations sur l'analyse prospective des métiers et des qualifications et d'échanger sur les besoins en formation.

Les EPSCP, et plus spécifiquement les universités, peuvent saisir cette opportunité pour faire connaître leur offre de formation et montrer leur volonté de s'adapter aux besoins du marché.

- **Conditions de réussite**

Les branches professionnelles détiennent des informations sur l'emploi-formation qui méritent d'être largement partagées avec les Régions, les prescripteurs via leurs appuis tels les carif-oref et les organismes de formation, dont les EPSCP. Cela participerait à la mise en cohérence des informations sur les métiers, l'emploi et la formation et contribuerait à la sécurisation des parcours professionnels.

- **Points de vigilance pour les EPSCP**

Avant la loi Pour la liberté de choisir son avenir professionnel, qui a profondément réformé l'alternance, les régions déterminaient les niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage et elles étaient les interlocuteurs privilégiés des EPSCP.

Avec cette réforme, ce sont les branches qui fixent les coûts contrats en tenant compte des recommandations de France compétences.

Cette nouvelle configuration oblige les EPSCP et les CFA à travailler avec une multitude de branches.

Une concertation plus étroite, avec une négociation branche par branche, serait ainsi nécessaire face à une multiplicité des interlocuteurs.

d. Auprès des entreprises

La création et la pérennisation des partenariats passent par l'aptitude des EPSCP à faire preuve de proactivité, d'adaptabilité, d'écoute et de disponibilité vis-à-vis des entreprises.

Ils devront être capables de nourrir une relation d'échanges permanents et de partage d'expériences, dans une ingénierie de développement des compétences adaptée à leurs priorités (stratégiques, organisationnelles, financières).

Cette approche constitue par ailleurs un angle intéressant dans le cadre des travaux de transformation des formations initiales et continues proposées, ainsi que des activités de recherche, avec deux moteurs :

- Proposer des environnements de formation facilement mobilisables pour les salariés, avec des ressources, des réseaux d'apprentissage, des accompagnements pédagogiques individualisés, des modalités hybrides (en présentiel classique, en distanciel partiel ou total, en situation de travail) ;
- Former les futurs diplômés par le biais de filières hybrides et interdisciplinaires, dans lesquelles ils peuvent renforcer leur "expertise disciplinaire" ou "technique" (hard skills) par des compétences sociales, culturelles, managériales (soft skills). Ceci afin de répondre aux besoins d'anticipation des entreprises, de mieux appréhender les défis technologiques, environnementaux, sociaux, organisationnels, politiques. Cela permettra également de proposer aux employeurs des profils de collaborateurs en capacité de prise de distance, de perspective longue, d'ouverture et de multiculturalisme.

Une base de données actualisée et qualifiée de contacts est la condition initiale pour une approche, un suivi réussis et des partenariats pérennes.

La visite en entreprise est également indispensable pour démontrer la volonté des établissements d'intégrer efficacement les spécificités et les exigences propres à l'activité.

Se rendre sur place permet de découvrir le mode de fonctionnement de l'entreprise, d'identifier les personnes susceptibles d'avoir des besoins de formation et éventuellement les postes à pourvoir.

En rendez-vous, il faudra garder à l'esprit l'objectif motivant la démarche des établissements, savoir apporter une vraie valeur ajoutée en contribuant à l'élévation du niveau des compétences au sein des entreprises visitées.

Chaque typologie d'entreprise présente des caractéristiques (cf chapitre "Les entreprises") qui vont induire des positionnements et des approches différentes.

i. Démarches qui pourraient être mises en œuvre auprès des TPE-PME

Le lien avec les TPE-PME repose sur la reconnaissance du caractère essentiel pour elles de maintenir un bon niveau de performance.

Ce qu'il faut absolument avoir en tête pour aborder les TPE :

- L'objectif d'un(e) dirigeant(e) de TPE est de pouvoir consacrer le maximum de son temps à son cœur de métier et au développement de son activité. Pour établir une relation partenariale, il s'agira de se positionner comme un interlocuteur de confiance,

en mesure de créer, valoriser et pérenniser une véritable relation de professionnel à professionnel (B to B ; B to B to C⁴⁹) en s'adaptant à son rythme contraint.

- La difficulté majeure pour adresser le marché colossal des TPE est de bien cibler les entreprises à contacter. Cela implique une analyse en amont des secteurs d'activités, des filières, des territoires... à croiser avec la cartographie des compétences de nos enseignants-chercheurs.

Pour aider ces petites structures à grandir, se stabiliser et se développer, les EPSCP devront valoriser leur capacité à se positionner comme tête de réseaux, en :

- Apportant un conseil avisé aux dirigeants (riche des apports de la recherche universitaire, en lien avec des services R&D, ou des expertises fournies pour de plus grandes entreprises) ;
- S'affirmant comme une interface vers des personnes-ressources dans les établissements et relais vers nos partenaires ;
- Développant des formations courtes inter-entreprises qui permettent aux dirigeants, cadres et agents de maîtrise salariés des TPE de développer leur réseau professionnel ;
- Accompagnant leurs recrutements pour étoffer progressivement leurs équipes (nos établissements disposent de viviers de jeunes diplômés, d'ailleurs de plus en plus prêts à s'investir dans des petites structures avant de rejoindre de grands groupes) ;
- Concevant des formations sur mesure répondant aux besoins particuliers de développement des compétences des collaborateurs, aux postes-clés liés, dans des technologies spécifiques, en management (GPEC) et sur les volets marketing et commerciaux...

Il s'agit de créer un lien permanent avec les principales fédérations professionnelles des TPE, à savoir :

- La FTPE (Fédération des Très Petites Entreprises) ;
- L'ONTPE (Organisation Nationale des Très Petites Entreprises) ;
- L'U2P (Union des Entreprises de Proximité).

Peuvent également constituer une bonne porte d'entrée dans le monde des TPE :

- Les pôles de compétitivité, notamment via leurs services d'expertise en GPEC ou d'appui au développement commercial (aide à réponse aux appels d'offres) ;
- Les clusters qui, entre autres, conduisent des études sur l'évolution des besoins de compétences et de formation par secteurs pointus et territoriaux d'activité ;
- Les organismes consulaires comme les CCI, les Chambres Régionales de Métiers et de l'Artisanat (CRMA), les Chambres d'Agriculture (CA) ;
- Les club et groupements d'entreprises (Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), Dirigeants Commerciaux de France (DCF), Association Nationale des Directeurs de Ressources

⁴⁹ B to B : business to business ; désigne l'ensemble des activités commerciales nouées entre deux entreprises

B to B to C : Business to Business to Consumer ; désigne l'activité des entreprises qui commercialisent des biens et des services auprès de sociétés tierces, qui les revendent elles-mêmes au grand public.

- Humaines (ANDRH), Club Management et Ressources Humaines (CMRH), Business Network International (BNI), et divers clubs locaux ...) ;
- Les Établissements Publics Territoriaux (EPT), et notamment leurs groupes d'animation territoriale, qui réunissent petits et grands acteurs socio-économiques sur des problématiques d'actualité des TPE ;
- Les visites en entreprises assurées par des enseignants-chercheurs tuteurs de jeunes en stage ou en contrat d'alternance.

● **Conditions de réussite**

La réussite des EPSCP passe par leur aptitude à faire preuve d'adaptabilité, d'écoute et de disponibilité vis-à-vis de ces partenaires extérieurs. Ces derniers doivent sentir et mesurer la réactivité des établissements ainsi que leur capacité à établir une relation suivie (avec des rendez-vous à leur demande par exemple).

Souvent assez fragiles financièrement, les TPE-PME expriment souvent le besoin d'un accompagnement personnalisé, directement opérationnel avec une vision prospective. Éléments nécessaires pour les aider à passer le cap difficile des 3 puis 5 puis 8 ans d'existence.

Compte tenu de leur expertise, notamment en matière de recherche, d'innovation, mais également en tant que créateurs de connaissance, les EPSCP pourraient se positionner en tant qu'experts sur ce type d'accompagnement auprès des PME.

● **Points de vigilance**

- Il est ici particulièrement nécessaire de mettre en avant la capacité des EPSCP à développer dans les entreprises leur pouvoir d'anticipation, nécessaire à leur survie et à leur développement, tout en apportant une expertise pour la résolution de problématiques ponctuelles menaçant leur pérennité ;
- A partir de 5-6 salariés dans une entreprise, les fonctions transversales (RH et commerciale) se structurent, ouvrant le champ des possibles à la formation des salariés. L'ingénierie de formation doit alors en particulier répondre aux problématiques de disponibilité des salariés ou des dirigeants et privilégier des formats très courts et/ou en distanciel.

ii. Démarches qui pourraient être mises en œuvre auprès des PME-PMI

Sont à approcher en priorité :

- Les fédérations, comme intermédiaires auprès de leurs adhérents :
 - La Confédération des petites et moyennes entreprises (CME), principal syndicat des PME
 - Le Mouvement des Entreprises DE France (MEDEF),
 - L'Union des entreprises de Proximité (U2P),
 - La Banque publique d'investissement (BPI), qui oriente en priorité son action vers les très petites entreprises, les petites et moyennes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire,

- Les entreprises relevant du Label Diversité et les signataires des Chartes Territoire Entreprises (dotées ou non d'universités d'entreprises, mais souvent plus aisément joignables) ;
- Les plates-formes de financement participatif de type crowdfunding / equity-crowdfunding par lesquelles les TPE et PME passent pour raccourcir le délai de la levée de fonds ;
- Les pôles de compétitivité ; ils ont aussi l'avantage de rassembler PME, grands comptes et laboratoires de recherche au sein d'un même territoire, avec un triple objectif de croissance économique des entreprises du pôle, dont les PME, d'innovation collaborative et de développement des compétences ;
- L'association pacte PME qui vise à faciliter les relations entre PME et grands comptes publics ou privés ;
- Le réseau des CCI qui sont des ressources auprès des PME dans le cadre des politiques publiques d'intelligence économique.

Au niveau régional, les branches professionnelles peuvent adhérer au MEDEF, à la CPME et à l'U2P.

Concernant le MEDEF et la CPME, les tailles des entreprises n'entrent pas en ligne de compte. Seule l'U2P a une spécificité liée à la nature des entreprises (artisanat et professions libérales).

Les 3 confédérations pourront donc accompagner la démarche des EPSCP en matière de prise de contact avec leurs adhérents et faciliter le travail de transformation, en temps réel, des formations initiales et continues proposées, particulièrement dans le cadre de la FTLV.

En interne aux établissements, il sera nécessaire de mieux coopérer entre services pour connaître les "points d'entrée" respectifs vers les PME-PMI :

- Les réseaux d'entreprises de la formation professionnelle continue (comprenant aussi les structures d'accueil des personnes en contrats de professionnalisation et d'apprentissage) ;
- Les entreprises d'accueil des bénéficiaires de bourses CIFRE et de contrats de recherche et d'expertise des Écoles doctorales et de la Direction de la Recherche ;
- Les entreprises ayant versé la taxe d'apprentissage hors quota (dite désormais "solde") gérée par l'agence comptable ou autre direction de l'établissement.

● **Conditions de réussite**

La difficulté majeure pour adresser le marché considérable des PME-PMI étant de bien cibler les entreprises à solliciter, il sera nécessaire de mener en amont une analyse fine des secteurs d'activités et des filières sur le territoire.

Disposer de répertoires d'entreprises actualisés ainsi que d'une base qualifiée de clients permettra un suivi réussi de la relation.

Comme pour les TPE-TPI, l'objectif d'un dirigeant de PME-PMI est de pouvoir consacrer le maximum de son temps à son cœur de métier et au développement de son activité. Pour retenir son attention, les EPSCP devront alors se positionner comme un interlocuteur de confiance.

Il faudra être en mesure de créer, valoriser et pérenniser une véritable relation de professionnel à professionnel.

Il serait intéressant de rencontrer directement les dirigeants et/ou leurs représentants, d'être présents également aux séminaires sur les Grands projets des métropoles, forums Métiers Jeunes-entreprises, clubs des DRH (auxquels nos établissements sont invités en tant qu'employeurs), groupes d'animation territoriale, rendez-vous B to B de mise en relation d'entreprises des maisons de l'emploi et de l'insertion des EPT.

- **Points de vigilance pour les EPSCP**

- Dans le cadre de la réforme du 5 septembre 2018, seules les entreprises de moins de 50 salariés seront accompagnées par un OPCO ;
- La loi Pour la liberté de choisir son avenir professionnel modifie par ailleurs les circuits de collecte et de gestion de la taxe d'apprentissage. Les branches y jouent un rôle majeur (notamment dans la définition des niveaux de prise en charge), ainsi que les entreprises qu'il est désormais incontournable de démarcher activement puisque ce sont elles qui versent désormais directement les 13% du solde de la taxe d'apprentissage ;
- Tout comme les TPE, les PME-PMI ont besoin de l'écoute des EPSCP qui doivent comprendre, s'adapter aux problématiques spécifiques, anticiper le changement et faire preuve de la juste réactivité attendue face aux évolutions techniques, technologiques, structurelles, réglementaires, managériales... Dans ce cadre, une collaboration suivie pourra être menée dans les conseils de perfectionnement sectoriels, avec la nomination de référents thématiques garantissant la pérennité et l'efficacité des travaux conjoints.

iii. Démarches qui pourraient être mises en œuvre auprès des ETI

Concernant les 5 800 ETI françaises, il s'agit de nouer des partenariats solides afin de structurer une collaboration forte et durable avec les établissements d'enseignement supérieur pour alimenter l'évolution de nos diplômes nationaux et la création de blocs de compétences voire de formations courtes et sur mesure en formation professionnelle.

- **Conditions de réussite**

La réussite des EPSCP passe par leurs capacités d'écoute, d'observation et d'analyse. Il leur reviendra de prendre en compte les attentes, propres à ces entreprises (tous secteurs d'activités confondus) qui doivent "peser" à l'international et développer de réelles capacités d'innovation pour maintenir leur compétitivité sur leurs marchés.

Les EPSCP devront être capables de définir une méthodologie d'échanges permanents et de partage d'expériences qui leur permettra d'affiner leurs contenus de formations et leurs travaux de recherche pour répondre, au mieux, aux attentes et perspectives de développement des ETI.

Les diplômés de l'enseignement supérieur sont attendus au sein de ces entreprises avec des compétences directement opérationnelles, en autonomie immédiate pour représenter à court terme la première valeur ajoutée de ces structures.

Des blocs de compétences proposés tant dans le cadre des diplômes nationaux que des formations courtes pourront répondre aux besoins d'actualisation et de montée en compétences plus pointues, permettant ainsi aux salariés des ETI d'anticiper les évolutions techniques, technologiques, d'usage...

- **Points de vigilance pour les EPSCP**

- Il s'agira d'attacher une attention particulière à l'adéquation entre les compétences visées par les formations et les profils de poste à pourvoir (qualifications et compétences) dans les entreprises ;
- Comme pour les PME-PMI, une intégration des représentants des GE-GG dans les conseils de perfectionnement sectoriels est à prévoir, avec nomination de référents thématiques ;
- L'aptitude à apporter des solutions "sur-mesure", dans certains domaines et dans certains cas précis, en s'appuyant sur une veille efficace vis-à-vis des enjeux, des outils et des méthodes de travail, en France et à l'international, constitue un facteur-clé du succès d'une démarche partenariale durable.

iv. Démarches qui pourraient être mises en œuvre auprès des GE-GG

Il s'agit de nouer des partenariats solides avec les différents services et les différentes filiales de ces "majors", afin de structurer une collaboration forte et durable avec les établissements d'enseignement supérieur qui sauront orienter le contenu des unités d'enseignements et des modules courts, en fonction des besoins identifiés sur le terrain en France et à l'international.

Le MEDEF, les branches professionnelles, les pôles de compétitivité et certains clusters, en lien avec les campus et incubateurs de ces GE-GG d'entreprise, sont les moyens de les approcher.

- **Conditions de réussite**

Il revient aux EPSCP de prendre en compte les attentes propres à ces entreprises présentant des systèmes organisationnels très hiérarchisés et souvent étanches, des directions multi-sites et une stratégie de développement en permanente évolution.

Les établissements devront être capables de :

- Définir une méthodologie d'échanges permanents et une stratégie de veille, interne et externe, pour mieux répondre aux exigences de ces partenaires toujours à la pointe de l'innovation et de l'organisation ;
- Ajuster en temps réel nos contenus de formations initiale et continue ;
- Spécifier certains axes de nos travaux de recherche.

Les EPSCP pourront ainsi contribuer, à notre niveau, à leur rayonnement, tout en préparant l'avenir de leurs étudiants.

Comme pour les ETI, la participation des GE-GG et de leurs campus, universités ou laboratoires d'entreprises aux différents conseils des EPSCP, conseils de perfectionnement

de mention et conseils de perfectionnement sectoriels, sont à privilégier pour entretenir des relations pérennes.

- **Points de vigilance**

Dans la relation avec les GE-GG, la difficulté consiste à trouver le point d'entrée et la personne ressource susceptible de :

- Porter une convention-cadre ;
- Donner accès aux contacts opérationnels et thématiques internes pour différents projets de formation, de recherche, de vie de campus, d'insertion professionnelle... (faisant l'objet d'avenants d'application) ;
- Ouvrir les portes de ce réseau en soi que constitue la grande entreprise (siège, filiales et sous-traitants).

Les laboratoires de recherche et les Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies (SATT) pourront jouer un rôle majeur dans le succès de tels partenariats.

e. Après des APU

- **Démarches qui pourraient être mises en œuvre**

Les Régions peuvent être sollicitées pour :

- Des demandes de financement de dépenses d'investissements (subventions) et de fonctionnement des CFA (majoration des niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage assurée par les OPCO), quand des besoins d'aménagement du territoire et de développement économique identifiés le justifient ;
- Suivre les actions de coordination SPRO, le CEP demeurant dans ce dispositif ;
- Contribuer avec elles au développement équilibré de l'apprentissage sur les territoires ;
- Intégrer les campus des métiers au développement desquels elle donne souvent la priorité.

De plus, les régions interviennent en termes d'information des élèves, de leurs familles et des étudiants sur les métiers et les formations, avec le concours des Délégations Régionales de l'Office National d'Information sur les Enseignements Et les Professions (DRONISEP⁵⁰) placées sous leur autorité (modalités de compensation financière fixées par le décret n°2019-10 du 4 janvier 2019).

- **Conditions de réussite**

La réorganisation des régions a complètement redistribué les cartes de l'enseignement supérieur et de la recherche autour des métropoles. Ces regroupements (métropoles)

⁵⁰ [Décret n° 2019-10 du 4 janvier 2019](#) relatif aux modalités de compensation financière du transfert de compétences des Dronisep pris en application du VII de l'article 18 de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel (JO du 6.1.19)

développent de plus en plus leur écosystème de recherche et d'innovation, avec leurs propres universités et écoles.

De fait, les métropoles contribuent à développer, stimuler, dynamiser les EPSCP présents sur leur territoire, et réciproquement.

L'attractivité, la visibilité et le développement des métropoles dépendent de cette réciprocité.

De fait, il s'agira pour les EPSCP de développer et d'initier un réseau partenarial avec les administrations de leur territoire, d'identifier les bons interlocuteurs auprès des services de formation, et de ne pas hésiter à les rencontrer et les contacter régulièrement pour toute question.

- **Points de vigilance**

Si certaines administrations publiques sont des appuis, d'autres sont des concurrentes (comme les chambres consulaires et les chambres de commerce et d'industrie).

Afin de se positionner de manière plus efficiente vis-à-vis de cette concurrence, les EPSCP auraient tout intérêt à établir des partenariats avec ces différentes entités.

L'objectif serait de co-construire des dispositifs de formation et des passerelles entre certifications professionnelles, et de mutualiser à la fois les moyens pour la recherche (équipements, plateformes techniques...) et les contacts avec les entreprises.

f. Auprès des acteurs de l'emploi

- **Démarches qui pourraient être mises en œuvre**

Adapter les démarches aux acteurs de l'emploi (Pôle emploi, missions locales...) suppose que l'on connaisse les politiques territoriales et que l'on envisage la manière de s'y inscrire, notamment par le développement de l'alternance et de l'apprentissage, axe fort de la réforme.

- **Conditions de réussite**

Les branches doivent identifier les EPSCP comme étant des acteurs avec lesquels il faut compter pour la formation des demandeurs d'emploi et pour l'apprentissage dans le premier et le deuxième cycle universitaire.

- **Points de vigilance**

Les politiques territoriales en faveur de l'emploi ciblent prioritairement les publics qui en sont le plus éloignés. Avec le Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC), l'Etat prévoit la signature de contrats avec les régions pour favoriser l'accès à la formation des publics ayant un niveau infra baccalauréat.

En conséquence, l'objectif est tout à la fois d'enregistrer aux répertoires nationaux les formations les plus en lien avec les métiers en tension dans chaque région et d'apporter des réponses personnalisées aux entreprises.

2. Certifier, labelliser, référencer

Avec la nouvelle réforme, et au-delà des changements sur les modalités financières, les opérateurs de formations sont fortement appelés à se réformer par une accentuation de la qualité et de la certification à plusieurs niveaux :

- La certification de la structure¹⁶ ;
- L'enregistrement des certifications aux répertoires nationaux (RNCP ou RS) ;
- Le référencement des formations.

a. Certifier les organismes de formation

La certification de l'organisme de formation est la clé d'entrée au marché⁵¹. A compter du 1er janvier 2021, tous les prestataires financés par les fonds publics ou mutualisés de la formation professionnelle (organismes de formation, CFA, prestataires de bilan de compétences ou d'accompagnement à la VAE) devront être certifiés par un certificateur professionnel et indépendant, accrédité par le comité français d'accréditation (COFRAC).

L'exigence qualité pour les organismes de formation existait dans la loi depuis 2014, mais les procédures de contrôle et de suivi de la démarche qualité étaient conduites différemment par les financeurs à travers une multiplicité de dispositifs de reconnaissance, labels, certifications ou simples déclarations.

Un référentiel national sur la qualité des actions concourant au développement des compétences¹⁶ fixe désormais les standards en matière de preuves à apporter et de critères d'audit.

Ce référentiel remplacera début 2021 le Datadock qui était fondé sur une logique déclarative accompagnée de contrôles à posteriori réalisés parfois par plusieurs financeurs.

Avec le nouveau système, les organismes de formation devront démontrer leur professionnalisme lors de l'audit, communiquer sur leurs outils et sur la manière dont ils accueillent et accompagnent les usagers.

Pour les 40 763 organismes de formation "datadockés"⁵², dont 6 000 certifiés, il s'agit désormais de s'approprier le dispositif et d'engager si besoin des transformations.

L'articulation du nouveau référentiel reprend en effet les différentes étapes de la conception d'une action de formation dans une approche d'engagement de services, mais de nouveaux indicateurs consolident la démarche qualité : analyse du besoin du bénéficiaire en lien avec l'entreprise ou le financeur, ou encore définition des objectifs opérationnels et évaluables de la prestation, capacité d'un organisme de formation de s'inscrire dans son environnement socio-économique autour de la veille réglementaire.

Il prend par ailleurs en compte les spécificités des publics accueillis et des actions dispensées par apprentissage.

⁵¹ Articles L6316, Articles L6316-1 à L6316 -5 du code du travail

⁵² <https://www.data-dock.fr/>

A compter du 1^{er} janvier 2020, tout nouveau CFA devra être déclaré organisme de formation. Les CFA existants ont jusqu'au 31 décembre 2021 pour obtenir la certification qualité (le référentiel qualité prenant en compte les spécificités de l'apprentissage).

Les établissements d'enseignement secondaire publics et privés associés à l'État par contrat seront soumis à l'obligation de certification pour les actions de formation dispensées par apprentissage à compter du 1^{er} janvier 2022.

Quant aux établissements d'enseignement supérieur publics, ils sont réputés avoir satisfait à l'obligation de certification une fois accrédités après évaluation par le Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (Hcéres).

Toutefois, il est important de bien réaliser que les EPSCP ne sont pas dispensés de répondre aux critères qualité (dont une comptabilité analytique qui distingue les comptes établissement, service FC et CFA) ; ils pourront être soumis à des contrôles tout comme l'ensemble des organismes de formation.

b. Démarche qualité : labels, normes et référentiels

Un certain nombre de services de formation continue des EPSCP sont déjà engagés une démarche qualité, qui les aura ainsi préparés à répondre aux nouveaux critères qualité incontournables pour les financements :

- A ce jour, 27 services sont certifiés et une quinzaine ont déclaré vouloir obtenir la certification de services de la formation continue à l'université, dit Label FCU⁵³, élaborée par la FCU. Les audits in-situ sont confiés au Bureau Véritas.

Le 4 octobre 2016, le bureau du CNEFOP a intégré, pour une durée de 3 ans, cette certification à sa liste des dispositifs conformes au décret n° 2015-790 du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue.

- D'autres établissements ont adopté la norme ISO 9001.
- Certains IAE sont certifiés "QUALICERT SGS" (référentiel "activité universitaire de formation et de recherche dans le domaine des sciences de gestion et du management").
- Quelques services ont récemment fait le choix de certifier certains de leurs acteurs au système Kirkpatrick⁵⁴, modèle d'évaluation de la formation qui fait référence autant du côté des entreprises que des opérateurs.

Ce système est organisé selon 4 axes :

- Evaluation du degré de satisfaction des participants vis à vis du programme de formation et de leur perception ;
- Mesure de l'apprentissage (compétences, connaissances ou comportemental) au regard des objectifs de formation) ;
- Evaluation des changements d'ordre comportemental de l'apprenant suite à la formation (transfert, mise en œuvre effective des compétences nouvellement acquises) ;

⁵³ https://www.certification-qse.com/wp-content/uploads/2017/01/referentiel_certification_de_services_fcu_v2.1.pdf

⁵⁴ <https://www.kirkpatrickpartners.com/Training-Events/Four-Levels-Certification-Bronze>

- Evaluation des résultats (éléments factuels et chiffrables générés par la formation : augmentation de la production ou de la qualité, réduction de coût, diminution de la fréquence d'accidents, augmentation du chiffre d'affaires ou des profits...).

La certification Kirkpatrick permet tout à la fois d'accroître son expertise en matière de mesure de l'efficacité de ses formations et d'utiliser le même langage que les financeurs et les entreprises en se différenciant de ses concurrents.

c. Enregistrer les certifications professionnelles sur les répertoires nationaux

Par le décret 2018-1230 du 24 décembre 2018 Relatif aux commissions professionnelles consultatives chargées d'examiner les projets de création, de révision ou de suppression de diplômes et titres à finalité professionnelle⁵⁵, la commission de la certification professionnelle (CCP) de France compétences remplace la Commission nationale des certification professionnelles (CNCP).

La CCP est en charge de la gestion des répertoires nationaux que sont le Répertoire national des certifications nationales (RNCP) et le Répertoire Spécifique (RS).

Pour pouvoir être répertoriées, et pouvoir ainsi bénéficier de financements sur fonds d'Etat ou mutualisés, les certifications professionnelles devront être enregistrées dans l'un des deux répertoires selon leurs spécificités (Figure 9)⁵⁶.

L'avis d'opportunité qui existait jusqu'ici pour pouvoir être inscrit au RNCP est supprimé par la nouvelle loi.

Désormais, si l'inscription au RNCP des diplômes et titres à finalité professionnelle délivrés au nom de l'Etat créés par décret et organisés par arrêté des ministres compétents reste "de droit", il faudra désormais pour que cette inscription soit automatique, qu'il y ait au préalable une concertation spécifique, selon des modalités fixées par voie réglementaire, avec les organisations syndicales de salariés représentatives au niveau national et interprofessionnel et les organisations professionnelles d'employeurs représentatives au niveau national, interprofessionnel et multiprofessionnel⁵⁷.

Cette concertation spécifique sera mise en place par le MESRI (dispositions réglementaires à venir), en s'appuyant sur le Comité de Suivi Licence, Master, Doctorat (CSLMD), la CTI, la CEFDG et les CPN IUT⁵⁸.

Ainsi, toute création, révision ou la suppression d'une certification professionnelle au RNCP sera examinée sur la base des critères retenus pour l'enregistrement sur demande⁵⁹ (Figure 10).

⁵⁵ [Décret n° 2018-1230 du 24 décembre 2018 relatif aux commissions professionnelles consultatives chargées d'examiner les projets de création, de révision ou de suppression de diplômes et titres à finalité professionnelle](#)

⁵⁶ Cf Art. L6113-5 et L 6113-6 du code du travail

⁵⁷ [Art. L. 6113-3](#) du code du travail

⁵⁸ [Décret no 2019-434 du 10 mai 2019 relatif à la concertation avec les partenaires sociaux en vue de l'enregistrement au répertoire national des certifications professionnelles de diplômes de l'enseignement supérieur délivrés au nom de l'Etat](#)

⁵⁹ [Décret en Conseil d'Etat n° 2018-1172 du 18 décembre 2018](#)

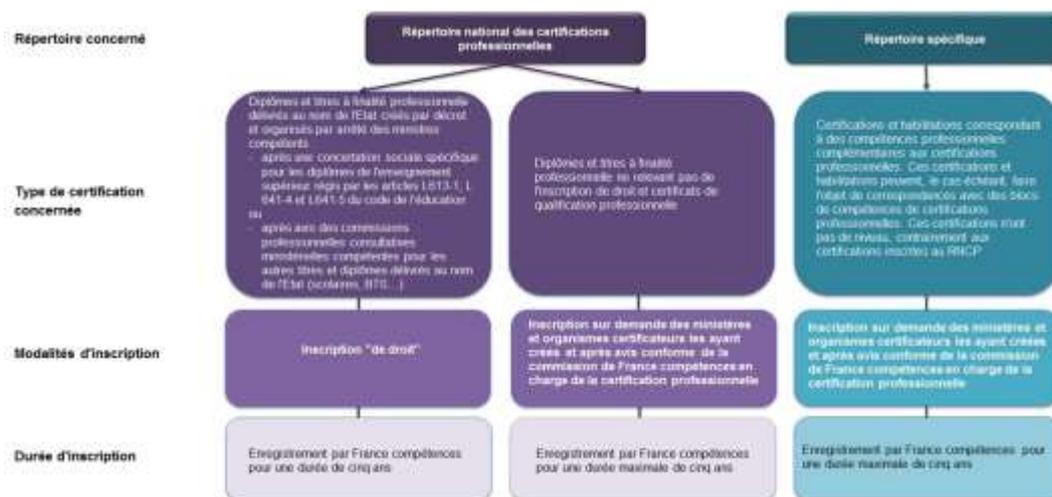


FIGURE 9 : Répertoires nationaux et modalités d'enregistrement des certifications professionnelles au regard de leurs spécificités. *Source : séminaire de la Direction générales de l'Enseignement supérieur et de l'Insertion professionnelle (DGESIP) du 2 avril 2019.*



FIGURE 10 : Critères d'enregistrement des certifications professionnelles aux registres nationaux. *Source : séminaire de la Direction générales de l'Enseignement supérieur et de l'Insertion professionnelle (DGESIP) du 2 avril 2019.*

Pour toutes les certifications enregistrées au RNCP, de droit ou sur demande, la commission de France compétences en charge de la certification professionnelle pourra adresser aux ministères et organismes certificateurs une demande tendant à la mise en place de correspondances totales ou partielles entre la certification professionnelle dont ils sont responsables avec les certifications professionnelles équivalentes et de même niveau de qualification et leurs blocs de compétences.

A défaut pour l'organisme certificateur de satisfaire cette demande, France compétences procède au retrait de la certification professionnelle délivrée par l'organisme du répertoire.

A noter qu'une liste des métiers particulièrement en évolution ou en émergence est établie annuellement par France compétences. Les demandes portant sur une certification relative à un de ces métiers sont dispensées des 2 premiers critères d'examen pour l'enregistrement au RNCP.

Les procédures pour l'enregistrement des certifications professionnelles varient selon les typologies des certifications (Figure 11).

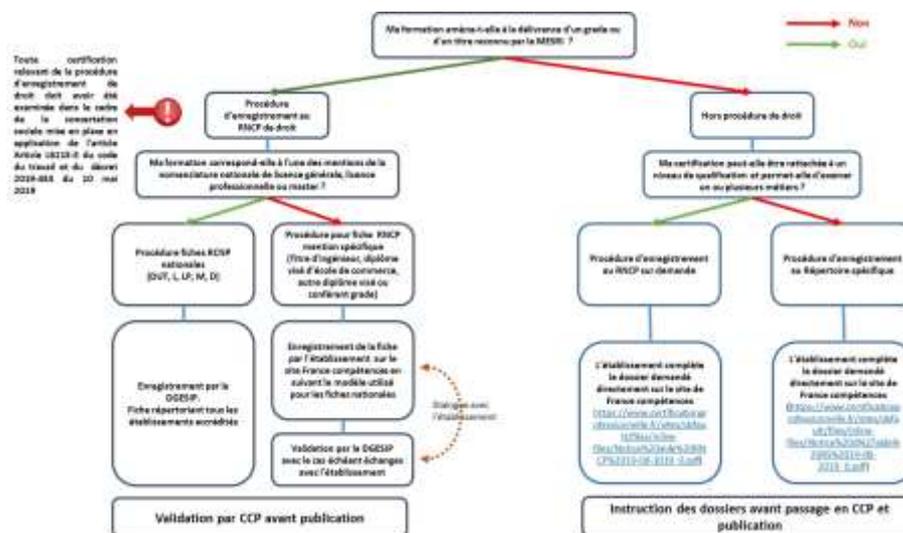


FIGURE 11 : Procédures d'enregistrement des certifications professionnelles aux registres nationaux selon les typologies certification. *Source : DGESIP 2019.*

Les diplômes et titres à finalité professionnelle enregistrés au RNCP au jour de l'entrée en vigueur de la loi le demeurent jusqu'au 1er janvier 2024 au plus tard.

Par dérogation à l'article L.6113 61136113-1 du code du travail et jusqu'à l'échéance de leur enregistrement, les CQP enregistrés au 1er janvier 2019 au RNCP ne sont pas classés par niveau de qualification.

Jusqu'au 1^{er} janvier 2021, les certifications et habilitations recensées à l'inventaire sont automatiquement enregistrées au répertoire spécifique (Article L.63136-6 du code du travail).

À défaut de durée spécifique décidée lors leur enregistrement initial, ces certifications et habilitations sont enregistrées au répertoire spécifique pour une durée de 2 ans à compter de la publication de la loi du 5 septembre 2018.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, les certifications éligibles au CPF monétisé sont désormais regroupées sur une liste unique⁶⁰ éditée par la CDC.

d. Référencer l'offre de formation

La visibilité de l'offre de formation continue universitaire s'améliore, grâce à des outils publics et des projets de portails fédérateurs :

⁶⁰ <https://www.moncompteactivite.gouv.fr/cpa-public/taxonomy/term/325/all>

- Portails inter-régionaux formation-emploi du réseau des Carif-Oref⁶¹, et pour l'Île-de-France le portail de Défi Métiers⁶².

La mise à jour du portail de Défi Métiers est assurée par les organismes de formation via l'application DOKELIO.

La base de données du Carif-Oref, sur l'offre de formation professionnelle continue en France, référence à ce jour 500 422 formations et 35 018 organismes.

Elle recense :

- Les organismes de formation continue et leur catalogue de formation,
- Les actions de formation mises en place pour les demandeurs d'emploi,
- En fonction des régions, l'offre de formation en direction des salariés.

- Portail MonCompteFormation⁶³

Porté par le ministère du travail et développé par la CDC⁶⁴, il est directement alimenté par Certif info⁶⁵ et Offre info⁵⁷, bases de données du réseau des Carif-Oref.

Projet phare de la loi du 5 septembre 2018², l'application mobile "Mon compte formation" va permettre à plus de 33 millions d'actifs de consulter les offres de 10 000 prestataires, s'inscrire directement à la session de leur choix et mobiliser leur CPF.

Lancé en novembre 2019, ce nouvel outil devrait permettre de simplifier l'accès à la formation en proposant un parcours fluide à une pluralité de catégories d'utilisateurs (salariés, demandeurs d'emploi...) et ainsi favoriser la continuité d'activité des organismes de formation.

Dans ce système désintermédié, les relations entre bénéficiaires et prestataires seront régies par les conditions générales d'utilisation (CGU) élaborées par la CDC et le ministère du travail.

En pratique, un prestataire devra faire preuve de réactivité. Lorsqu'il réceptionne une demande d'inscription, il aura 2 jours ouvrés pour confirmer qu'une place est disponible.

Un délai de 30 jours est toutefois prévu pour les actions de formation mentionnant des modalités d'inscription spécifiques (pour validation de pré-requis, par exemple).

De son côté, le bénéficiaire devra confirmer son inscription dans les quatre jours ouvrés.

Des délais très courts sont également prévus au moment de la réalisation de la prestation. L'organisme de formation devra déclarer l'entrée en formation dans les trois jours ouvrés. Ce délai s'appliquera aussi pour la déclaration de fin de formation et de service fait.

Une fois, cette étape validée, l'organisme facturera la CDC selon une procédure simplifiée. Le paiement sera effectué dans les 30 jours.

En parallèle, le stagiaire aura l'obligation, à l'issue de la formation, de déclarer son assiduité et d'évaluer la formation.

⁶¹ <http://www.intercariforef.org/formations/recherche-formations.html>

⁶² https://www.defi-metiers.fr/dm_search/formation

⁶³ <https://www.of.moncompteformation.gouv.fr/>

⁶⁴ <https://www.caissedesdepots.fr/>

⁶⁵ <http://www.certifinfo.org/intercariforef/>

Les CGU prévoient des modalités de facturation spécifiques en cas de réalisation partielle de la formation.

Elles comportent par ailleurs des clauses en cas d'annulation tardive. A titre d'exemple, un bénéficiaire qui annulerait son inscription dans les sept jours ouvrés avant le début de la formation pourrait voir son compte décrétement des droits mobilisés. Si un complément a été versé à titre individuel, la somme ne sera pas remboursée mais restera disponible pour un autre projet de formation. Le prestataire se verra, quant à lui, verser une indemnité correspondant à 5% du prix de la formation.

Une annulation tardive du fait du prestataire n'aura en revanche pas d'incidence sur le compte du bénéficiaire et son reste à charge lui sera remboursé.

Les prestataires, quant à eux, ont intérêt à gérer leur activité de près afin d'éviter d'avoir à annuler des sessions. Le taux d'annulation tardive est en effet un des indicateurs suivis par la CDC avec le respect des délais ou encore le taux moyen d'assiduité.

En cas de non-respect de ces indicateurs, les prestataires seront invités à mettre en place des actions correctives. Si celles-ci ne donnent pas de résultats, la CDC pourra lancer une procédure contradictoire de déréférencement sur la plateforme.

3. Structurer nos réponses aux différents appels d'offres

Un appel d'offre ou une consultation est une procédure qui permet à un commanditaire de faire le choix d'un prestataire de services (formation, conseils et/ou recherche) qui sera le fournisseur le plus à même de réaliser une prestation. Le but est de mettre plusieurs organisations en concurrence pour fournir un service tel que défini dans le cahier des charges⁶⁶.

Il existe différents seuils et différents formats de consultations :

- Procédure négociée (< 5000 euros HT)
- Procédure de gré à gré (< 15 000 euros HT)
- Marché À Procédure Adaptée (MAPA) (< 25 000 euros HT)
- Appel d'offre ouvert (> 25 000 euros HT)
- Appel d'offre restreint (le nombre de candidats autorisés à répondre est limité par l'émetteur de l'appel d'offre)
- Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) (mode de présélection de candidats qui seront invités à soumissionner lors de futures procédures de passation de marchés publics (appels d'offres restreints ou procédure concurrentielle avec négociation : Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et Décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics)
- Appel à projet (cahier des charges plus contraint)
- Accords-cadres et marchés à bons de commande...

⁶⁶ L'ordonnance [n°2015-899 du 23 juillet 2015](#) définit les marchés publics comme des contrats conclus à titre onéreux par un ou plusieurs acheteurs publics avec un ou plusieurs opérateurs économiques publics ou privés, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services.

• Points de vigilance et objectifs

Répondre à une consultation relative à de la formation est une opportunité pour les EPSCP. Cela leur permet de faire connaître leur expertise, de la valoriser et de récupérer des fonds propres susceptibles d'être réinvestis pour la formation professionnelle continue⁶⁷.

Dans le domaine de la formation, les consultations proviennent essentiellement du domaine public ou semi-public.

La publication de l'avis d'appel d'offres n'est pas obligatoire en-dessous de 25 000 €. Or un certain nombre de formations n'atteint pas ce montant, ce qui explique que les informations concernant certains appels d'offre ne parviennent pas forcément par les voix officielles.

• Démarches qui pourraient être mises en œuvre

Une veille peut être mise en place et particulièrement via ces sources :

- Le BOAMP : Bulletin Officiel des Annonces des Marchés publics⁶⁸
- Le JOUE : Journal Officiel de l'Union Européenne⁶⁹
- Les journaux habilités à recevoir des annonces légales tels les journaux spécialisés locaux comme le Journal Annonces Légales⁷⁰

Cette veille peut être complétée par une alerte quotidienne sur le site www.marchespublics.gouv.fr ainsi que sur les sites des Conseils Régionaux, les Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI), des OPCO...

• Conditions de réussite

En fonction de l'organisation des établissements, les réponses aux consultations peuvent être centralisées ou non, ceci implique des procédures différentes.

Au vu du nombre d'interlocuteurs parfois nécessaires, il est indispensable de formaliser un processus de réponse et de recenser les différents documents potentiellement obligatoires. Ceci, d'autant plus que les délais de réponse sont souvent très contraints.

La réponse à une consultation requiert certes des éléments pédagogiques, mais nécessite également des documents plus officiels : déclaration fiscale de l'établissement, déclaration URSSAF, relevé d'identité bancaire (RIB) de l'université, CV des intervenants, ressources internes...

Lorsqu'une consultation est ciblée, plusieurs types de services/directions (ou de personnes) peuvent être mobilisés pour y répondre : service juridique, financier, RH...

Une telle démarche exige en effet des compétences en termes d'expertises technique, administrative, pédagogique et financière.

Il est préférable, dans une dimension d'optimisation opérationnelle, de prévoir l'accès à un serveur partagé pour capitaliser et optimiser l'utilisation des documents (Nuxéo...) ou

⁶⁷ [Art. D714-65 du Code de l'éducation](#)

⁶⁸ <https://www.boamp.fr/>

⁶⁹ <https://eur-lex.europa.eu/oj/direct-access.html?locale=fr>

⁷⁰ <https://annonces-legales-faciles.com/journaux>

simplement la création d'une boîte à outils interne permettant de stocker les différents documents utiles.

- **Points de vigilance**

- Les aspects budgétaires de la réponse impliquent d'avoir accès à un bilan financier et pédagogique, dans le cas de reconduction de marchés et de disposer des modèles économiques par dispositifs de formation (implication de la DAF, contrôleur de gestion...);
- Il est à noter qu'il existe, de plus en plus fréquemment, des procédures numérisées sur des plateformes ("e-attestations" par exemple...);
- Il est indispensable de mettre à jour annuellement les documents administratifs et fiscaux (déclaration URSSAF, déclaration fiscale, numéro de certification Datadock...);
- Enfin, il est utile de repérer les personnes, en interne et en externe, susceptibles d'élaborer une réponse complète à la consultation.

4. Créer une offre de formations sur-mesure

- **Points de vigilance pour les EPSCP**

Développer une démarche d'ingénierie de formation sur-mesure permet d'accompagner les entreprises et les institutions publiques dans l'élaboration de parcours de formations adaptés, qualifiants ou diplômants.

L'ensemble de ces actions permet de répondre au mieux à leurs attentes en matière de qualification de leurs salariés.

En créant des formations répondant aux besoins en compétences, les EPSCP se mettent également en position de :

- Valoriser l'expertise de leurs enseignants-chercheurs aux yeux du monde socio-économique ;
- Valoriser leurs expertises en matière d'ingénierie de formation ;
- Valoriser leurs expertises en termes d'approches pédagogiques ;
- Valoriser leur savoir-faire et expertise en matière d'ingénierie de certification ;
- Renforcer et/ou développer leur image d'acteurs de la formation professionnelle ;
- Développer leur capacité de modularisation des formations dans un objectif de compétitivité sur le marché de la formation professionnelle ;
- Développer leur chiffre d'affaires en formation professionnelle continue.

Si les formations répondent à des besoins ponctuels, les entreprises pourront les financer par l'intermédiaire du plan de développement des compétences⁷¹, ex "Plan de formation", et non par le biais du CPF qui reste quant à lui à l'initiative des salariés.

- **Démarches qui pourraient être mises en œuvre**

Si l'on part du postulat que le prospect a déjà été identifié et qu'une relation avec un organisme de formation est déjà existante (suite à un appel d'offre, à de précédentes sessions

⁷¹ <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/entreprise-et-formation/article/le-plan-de-developpement-des-competences>

de formation intra entreprise, à des contrats de recherche/entreprise, à des partenariats économiques hors champs de la formation tout au long de la vie...), la création d'une formation sur-mesure peut être vue comme de la gestion de projet, avec à sa tête un chargé de projet qui coordonne la création de la formation et s'assure que la formation conçue répond bien au besoin exprimé (Figure 12).

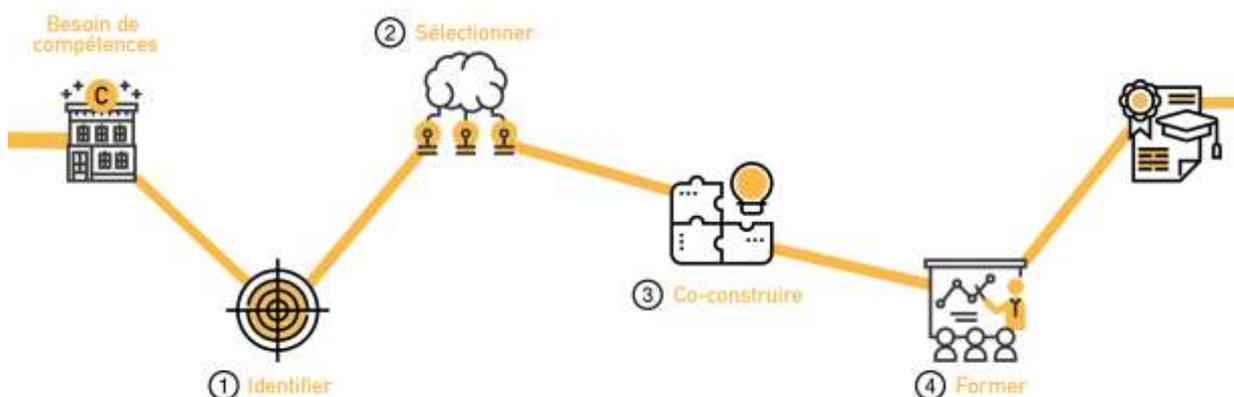


FIGURE 12 : Les différentes étapes de la construction d'une réponse à un besoin de formation exprimé par une entreprise, ou un individu : 1. **Identification du besoin en compétences et en formation** : lors d'un échange, définition commune du besoin en compétences, et des grandes caractéristiques de la formation qui y répond (contenu, modalités, durée, pédagogie...) ; 2. **Identification des ressources clés** : selon le besoin défini, désignation du responsable pédagogique, qui choisit ensuite son équipe. Identification éventuelle des équipements scientifiques spécifiques, des logiciels, des lieux de dispense de la formation ; 3. **Co-construction de la formation** : ingénierie de la formation sous l'égide du ou de la responsable pédagogique identifiée. Allers-retours entre le client, le/la chargé.e de projet et le/la responsable pédagogique. Choix du lieu de la formation, de sa temporalité, des modalités pédagogiques. Nécessité d'adaptation au besoin de l'entreprise ; 4. Montage du budget de la formation : calcul du coût⁷² et du prix de vente. Le budget doit tenir compte du temps enseignant mais également des coûts de fonctionnement (locaux, électricité...) en fonction de la durée de formation, de l'utilisation éventuelle de matériels spécifiques (logiciels, équipements techniques...), voire des coûts liés à l'accueil des adultes (petits déjeuners, restauration...) ; 5. **Mise en œuvre de la formation** : déploiement de la formation innovante dans le lieu choisi ; 6. **Evaluation de la formation**

• Conditions de réussite

Il est important de consacrer un temps important pour définir très précisément le besoin initial, les attentes et les conditions de faisabilité ainsi que les modalités d'évaluation (évaluation de la qualité de la formation et de son impact).

La réactivité et l'expertise de l'établissement supposent :

- L'identification d'un chargé de projet FTLV qui coordonne l'action et fait le lien (voire la traduction) entre le client et l'équipe pédagogique. Il peut également être en charge de l'ingénierie de formation et notamment de la recherche de financements (auprès des OPCO, de Pôle Emploi...)

⁷² Une méthodologie de calcul des coûts complets pour des actions de formation proposées en présentiel ou en distanciel a été élaboré par la DGESIP en collaboration avec des représentants de plusieurs EPSCP (Directeurs financiers, responsables de service formation continue...). Cet outil est d'ores et déjà intégré au progiciel FCA manager développé par l'Agence de mutualisation des universités et écoles (AMUE).

- Une forte capacité à mobiliser les ressources internes et les réseaux d'intervenants professionnels ;
- Une nouvelle flexibilité de l'établissement pour mettre en œuvre des formations avec des rythmes et formats différents.

- **Points de vigilance pour les EPSCP**

L'approche en termes de compétences professionnelles n'est pas encore totalement partagée par toutes les équipes pédagogiques, que ce soit pour la formation initiale comme pour la formation continue, au sein des établissements de l'ESR.

Le suivi de la relation client est essentiel, autant parce que l'efficacité et la qualité des formations sont rapportées à leur évaluation et aux enquêtes d'impact (réalisées après quelques semaines ou mois après la délivrance de la formation) que parce qu'elle contribue à l'entretien et au développement du réseau de partenaires et de clients.

Dans une logique de FTLV et de démarche compétences, le développement des formations courtes peut irriguer la formation initiale et bénéficier aux reprises d'études visant, via la capitalisation de blocs de compétences, une diplomation et/ou une certification professionnelle.

La réponse à des besoins liés à des enjeux d'actualité, de R&D et de performance est l'occasion de mobiliser les résultats de la recherche et de mettre en avant la valeur ajoutée des établissements en la matière.

5. Oser l'approche marketing : une stratégie d'établissement

Le marketing, ou mercatique, est défini comme l'ensemble des actions ayant pour objectifs d'étudier et d'influencer les besoins et comportements des consommateurs et de réaliser en continu les adaptations de la production et de l'appareil commercial en fonction des besoins et des comportements précédemment identifiés.

- **Enjeux et objectifs**

Pour un établissement d'enseignement supérieur, l'approche marketing repose sur une stratégie qui peut initier ou renforcer une dynamique interne.

Elle se doit d'être suffisamment coordonnée et partagée par les différents acteurs de l'université ayant des liens avec le monde socio-économique⁷³.

Aide à la décision, elle permet alors de développer sa notoriété et de construire son image "de marque", notamment en améliorant la visibilité et la lisibilité de son offre de formation et de l'ensemble des prestations de service ainsi que son intégration dans des réseaux de coopération.

Vis-à-vis de l'extérieur, une approche marketing complète contribuera à :

- Actualiser l'offre de formation et développer les services ;
- Développer le chiffre d'affaires ;

⁷³ Voir le document "Quelles organisations et stratégies marketing au sein des établissements de l'enseignement supérieur" élaboré par les établissements lauréats des AMI FC 2016 et FTLV 2017.

- Développer les liens entre université et territoires au travers de la connaissance des besoins socio-économiques, grâce à un maillage fin (métiers en tension, anticipation de nouvelles qualifications...);
- Se différencier et se positionner sur un ou plusieurs marchés ;
- Promouvoir la FTLV.

En interne, une approche marketing réussie contribuera à :

- Ouvrir le dialogue et nourrir les échanges entre le service en charge de la formation continue et les différents services de l'établissement ayant également des relations avec les acteurs socio-économiques du territoire ;
- Mobiliser et acculturer les équipes pédagogiques (avec des leviers financiers et de la formation pour une pédagogie spécifique et adaptée aux besoins de chacun).

• Démarche qui pourrait être mise en œuvre

Dans un principe de développement, l'analyse du marché⁷⁴ est une première étape essentielle. Elle consiste à bien identifier la cible de prospection, à sonder ses attentes en détails, et à réfléchir à une réponse contextualisée et adaptée.

Elle permet de mettre en accord l'offre et la demande.

Quelques questions de base à se poser par rapport à l'étude de marché :

- Qui sont vos prospects cibles ?
- Quelle est la nature de leurs besoins essentiels ?
- Comment se structure votre marché ?
- Qui sont vos concurrents et leur offre ?

Une fois l'analyse de marché finalisée, il est nécessaire d'établir une analyse des forces et faiblesses/opportunités-menaces (SWOT⁷⁵) puis de planifier la stratégie marketing, structurer l'approche commerciale et assurer le développement de l'offre globale de l'établissement.

• Conditions de réussite

Pour qu'une approche marketing soit véritablement efficace, il est essentiel de disposer :

- D'un portage politique pour convaincre/mobiliser en interne et favoriser la coordination des services et des données : composantes, Service Commun Universitaire d'Information et d'Orientation (SCUIO), Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle (BAIP), service de valorisation de la recherche, cellule Entrepreneuriat, Fondation...);
- De moyens humains et techniques (donc d'investissements financiers), permettant de créer un ou plusieurs postes dédiés à la conception et la mise en œuvre de la démarche, et notamment de l'entretien du lien commercial et de l'alimentation et l'animation d'un outil de gestion de la relation client de type CRM (Customer Relationship Management).

⁷⁴ CF. Annexe 3 "Etapes d'une étude de marché"

⁷⁵ [https://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT_\(m%C3%A9thode_d%27analyse\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT_(m%C3%A9thode_d%27analyse)).

• Points de vigilance

La qualité des analyses de marché est, par ailleurs, soumise à plusieurs conditions, dont :

- Une collecte de données exhaustives, contextualisées et régulièrement actualisées ;
- L'interprétation et l'utilisation de ces données ;
- Leur adéquation avec la population cible.

La démarche marketing suppose l'adoption d'une nouvelle culture organisationnelle qui présente deux dimensions fondamentales, les prospects/clients et l'organisation ; un changement de paradigme qui prend du temps.

D. INITIER ET ENTRETENIR UN RÉSEAU PARTENARIAL PERENNE

L'activité des réseaux d'alliés offre à nos établissements l'occasion de renforcer leur intégration dans leur environnement local, national voire international.

Aujourd'hui, les établissements de l'ESR ont pour ambition de se positionner comme des acteurs majeurs de la formation professionnelle tout au long de la vie et du développement économique des territoires.

Ils participent à la montée en compétences des actifs et par leur activité de recherche accompagnent l'innovation et l'ajustement des modèles économiques. Indirectement, ces réponses aux besoins sociétaux peuvent leur permettre de diversifier leurs ressources financières (cf rapports IGAENR de 2014⁷⁶ et Germinet de 2015⁷⁷).

L'enjeu d'une telle démarche est de renforcer leur visibilité auprès des entreprises et institutions des territoires pour mieux répondre à leurs besoins. Il existe de nombreux domaines dans lesquels des actions communes entre le monde socio-économique et l'université sont déjà initiées : R&D, stages, apprentissage, orientation...

Elles constituent un socle sur lequel les établissements devraient développer une plus grande synergie.

Le partenariat est par ailleurs un outil de collaboration pour les organisations de travail. Il permet de sensibiliser les agents et les salariés autour de certains enjeux et renforce la cohésion interne.

Plusieurs établissements ont déjà réalisé une cartographie des différents acteurs du monde socio-économique avec lesquels ils interagissent :

- cf annexe 4 : Cartographie des partenariats pour l'Université de Bordeaux Montaigne
- cf annexe 5 : Cartographie des partenariats pour l'Université de Lorraine.

Un autre exemple de cartographie, répertoriant les acteurs du numérique au sein de l'ESR a été, quant à lui, réalisé par l'AMUE⁷⁸.

⁷⁶ [L'implication des universités dans la formation tout au long de la vie](#), juillet 2014

⁷⁷ [Le développement de la formation continue dans les universités](#), novembre 2015

⁷⁸ <http://www.amue.fr/fileadmin/amue/systeme-information/cartographie/index.html>

Initiée par le groupe « les acteurs du numérique de l'Enseignement Supérieur et Recherche » du CATI (Comité Agence des Technologies et Innovations) et enrichie fin 2018 par un groupe de travail composé du CSIESR, de l'A-Dsi, de l'Association Cocktail, des VP en charge du Numérique et de l'AMUE, cette cartographie propose une vision d'ensemble des structures, des domaines d'activités et des mots clés qui y sont rattachés.

Elle permet tout à la fois d'appréhender les sphères d'intervention, les responsabilités, les complémentarités et missions de ces acteurs relativement à ce sujet transverse du numérique, de façon globale ou sur un sujet/domaine métier particulier.

1. S'inscrire dans un principe de réciprocité

Pour qu'un partenariat soit pérenne, chacune des parties doit y trouver un intérêt qui permette de se retrouver sur des actions ou événements au moins deux à trois fois par an.

• Points de vigilance pour les EPSCP

Il s'agit pour les établissements de multiplier les champs de collaboration gagnant-gagnant, avec différents types de partenaires, afin :

- D'enrichir la professionnalisation, l'employabilité et l'insertion des étudiants,
- De capter un vivier d'intervenants professionnels sur lequel s'appuyer,
- D'accompagner les entreprises dans leurs démarches prospectives (obsolescence de leur outil de production, de leurs équipements, de leurs méthodes, de leur organisation du travail) pour garantir ainsi la montée en compétences de leurs collaborateurs,
- De développer l'alternance.

On constate, une fois encore, que la difficulté est d'avoir une action concertée et coordonnée entre les différents acteurs/services au sein des EPSCP en lien avec le monde socio-économique.

• Démarche qui pourrait être mise en œuvre

Différents dispositifs permettent d'ores et déjà de développer le vivier d'intervenants professionnels, afin de dispenser des cours, conférences-métiers, projets tutorés.

Des articulations se créent ainsi naturellement entre les deux mondes.

Dans le cadre de l'alternance, les entreprises accueillent des étudiants pour des contrats de travail qui cadrent les temps de formation en entreprise et dans les établissements.

Des stages obligatoires font également partie d'un grand nombre de cursus diplômants pour les étudiants qui ont l'opportunité de choisir différents types de structures privées ou publiques. Des rencontres entre les tuteurs-enseignants et les tuteurs-entreprises sont ainsi rendues possibles.

Des visites d'entreprises sont organisées pour certains cursus favorisant la découverte du monde professionnel par les étudiants mais aussi par les tuteurs-enseignants.

La co-construction de formations sur-mesure (courtes ou suite à un appel d'offre) permet de tisser des liens étroits avec les entreprises et institutions et/ou de proposer à leurs salariés des parcours individualisés organisés dans des formations existantes, conçues sous forme de blocs de compétences.

Ces différents dispositifs témoignent de l'intérêt particulier des entreprises pour les formations proposées, et inversement de l'intérêt des établissements de l'ESR pour le monde de l'entreprise.

Les relations décrites ci-dessus font l'objet, la plupart du temps, de conventions contractualisant la relation (ex : charte d'accompagnement tutoral en alternance, convention de stage, convention de partenariat avec des entreprises ou autres organismes).

Une des spécificités des EPSCP est de disposer de laboratoires de recherche. Le lien formation-recherche constitue aujourd'hui un levier majeur à exploiter plus largement, pour développer des solutions sur mesure pour les entreprises ou collectivités, notamment au travers de bourses CIFRE et des expertises des enseignants-chercheurs.

• **Conditions de réussite**

Pour inscrire ces relations dans la durée, des espaces d'échanges internes formalisés dans les établissements existent :

- Les structures de gouvernance, dans lesquelles siègent des personnalités extérieures ;
- Les conseils de perfectionnement, dont les analyses participent à l'enrichissement des formations en lien avec l'évolution des secteurs socio-économiques ;
- Les conseils sectoriels existants ou à créer, pour maintenir une vigilance sur l'évolution d'un secteur et co-construire des dispositifs de formation et de recherche.

Afin de favoriser les espaces d'échanges informels et créer des événements réguliers, peuvent être organisés :

- Des conférences-métiers ;
- Des rencontres avec nos partenaires (comme les job-datings organisés par nos services d'orientation), des masters class ;
- ...

• **Points de vigilance pour les EPSCP**

Les services et composantes tireraient un bénéfice à partager leurs données entreprises et autres partenaires en se dotant d'un outil performant, incontournable pour centraliser les contacts, qualifier le fichier "clients", et faire vivre le réseau de partenaires de façon concertée et décloisonnée.

Un travail est à engager pour assouplir les procédures d'ingénierie (de création de modules, d'adaptation de parcours) et de validation institutionnelle ainsi que les démarches administratives (process digitalisé pour les candidatures et le paiement des actions de formation).

Nos interlocuteurs externes et ceux pouvant être des ressources internes pour le développement de la FC et de l'alternance demandent tous que soient accélérées les interactions et transactions.

2. Créer du lien et impliquer les partenaires économiques grâce aux instances liées à la gouvernance des EPSCP

• Enjeux et objectifs

- Développer la lisibilité et la visibilité de l'offre de formation vis-à-vis du milieu socio-économique et culturel,
- Construire une offre de formation tout au long de la vie permettant la mixité et l'individualisation des parcours (formation initiale et professionnelle continue, dont en alternance, blocs de compétences, ...),
- Effectuer un travail de prospective sur l'évolution des métiers et des besoins en compétences, pour et pendant l'accréditation,
- Travailler l'adéquation formation-emploi-recherche.

Les différents conseils statutaires, ou non, des EPSCP seront des lieux d'échanges, de concertation et d'expertise entre les partenaires socio-économiques et les établissements universitaires pour :

- Recueillir toutes les informations et besoins en termes de compétences ;
- Etudier et expertiser des solutions formatives, qualifiantes comme diplômantes, au regard des besoins des entreprises et des territoires.

• Démarche qui pourrait être mise en œuvre

Les concertations avec les partenaires socio-économiques peuvent revêtir plusieurs formes.

- Au niveau national, des dispositifs de concertation existent pour les diplômes d'ingénieur (**CTI**) et pour les diplômes de gestion (**CEFDG**).
- Concernant les grades nationaux délivrés par les universités, une **concertation spécifique**, selon des modalités fixées par voie réglementaire, avec les organisations syndicales de salariés représentatives au niveau national et interprofessionnel et les organisations professionnelles d'employeurs représentatives au niveau national, interprofessionnel et multiprofessionnel sera prochainement mise en place⁵⁵.
- Les **Conseils de Perfectionnement Sectoriel** (CPS), mutualisés à l'échelle d'un site, permettent d'assurer les échanges avec les partenaires institutionnels locaux (le plus souvent régionaux), qui disposent d'une vision globale des besoins du monde socio-économique et ont capacité à faire de la prospective.
- Les **Conseils de Perfectionnement Mention** (CPM)⁷⁹ ont une vocation de proximité de façon à concrétiser l'amélioration continue des formations à travers des préconisations sur des aspects pédagogiques (recrutement, conception des maquettes de formation, évaluation, suivi...) et stratégiques (évolution des parcours-types au sein de la mention...).
- Les Commissions pédagogiques nationales⁸⁰ et Commission Consultative Nationale IUT (respectivement **CPN IUT** et **CCN IUT**).

⁷⁹ Art. 11 de [l'arrêté du 30 juillet 2018](#) modifiant l'arrêté du 22 janvier 2014 fixant le cadre national des formations conduisant à la délivrance des diplômes nationaux de licence, de licence professionnelle et de master

⁸⁰ Décret n° 2017-411 du 27 mars 2017 relatif aux (CPN) des diplômes universitaires de technologie (DUT)

Les **CPN IUT** sont en charge de proposer les référentiels et programmes des Diplômes universitaires de technologie (DUT). Pour assurer une meilleure intégration dans le tissu économique régional, ces programmes peuvent être adaptés localement dans la limite de 20% du volume horaire total. Certains sont suivis en formation continue ou en alternance (dès la 1^{ère} année ou seulement en 2^{nde} année).

Les 9 CPN IUT sont consultées sur toutes les évolutions des spécialités de formations (24 DUT) les concernant et évaluent les départements correspondant à leur spécialité ; la grille CPN-DUT comporte 22 indicateurs (dont sur le recrutement, la professionnalisation, la réussite et le devenir étudiant). Elles n'évaluent pas les LP (60% des 1600 LP sont délivrées par les IUT) mais doivent toutefois avoir connaissance d'un ensemble de données relatives aux LP IUT.

Les avis et recommandations remontent ensuite au CNESER puis au MESRI.

La **CCN IUT** est consultée par le MESRI sur les questions d'intérêt général relatives aux IUT et aux DUT⁸¹. Elle formule notamment des avis sur la pédagogie, les conditions du recrutement des étudiants, l'évolution de la carte des formations et des spécialités. Elle évalue les IUT sur 32 indicateurs (relatifs au pilotage, à la gouvernance et aux moyens).

• Conditions de réussite

Il sera nécessaire de veiller à ce que les instances de régulation, mises en place pour faciliter le dialogue entre les établissements et les partenaires du monde socio-économique, respectent bien les attentes en termes d'organisation, de représentativité et de fonctionnement :

- Les **Conseils de Perfectionnement Sectoriels** (CPS) devront être constitués de représentants de la COMUE (COMmunauté d'Universités et d'Établissements) ou de l'Université, de représentants des secteurs socio-économiques et culturels et plus largement des institutions structurant la problématique emploi-formation : organisations patronales interprofessionnelles, organisation syndicales, branches professionnelles, OPCA/OPCO, représentants d'entreprises issus de conseils de perfectionnement de formations, groupement d'entreprises, représentant des RH, consulaires, pôle emploi, l'APEC, la DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi), les conseils régionaux...
- Les **Conseils de Perfectionnement de Mention** (CPM) seront, quant à eux, constitués d'enseignants, de représentants d'entreprises du secteur concerné, de représentants des organisations représentatives du salariat et du patronat.
- Les **CPN** comprendront des représentants des entreprises (MEDEF), des salariés des professions concernées, d'étudiants, d'enseignants et des pouvoirs publics.
- La **CCN** comprendra 34 membres : 14 venant du milieu universitaire et 20 des milieux professionnels.

⁸¹ Arrêté du 4 juin 1992 relatif à la commission consultative nationale des instituts universitaires de technologie et aux commissions pédagogiques nationales

L'articulation entre ces différentes instances devra également être effective afin de fluidifier le dialogue et optimiser la mise en œuvre des préconisations qui pourront en découler :

- Entre concertation spécifique, CPS et CPM

Les 3 instances doivent permettre de mettre en place une expertise, un dialogue, une action dont le périmètre varie selon l'instance :

- Un niveau d'échelles de références différentes : nationale / régionale / locale
- Un niveau de partenariat différent : de la stratégie de développement à l'opérationnalité
- Un périmètre de réflexion différent : du collectif à l'individuel
- Un enjeu de formation différent : de la filière au métier
- Des enjeux académiques différents : de la pluridisciplinarité au disciplinaire
- Des enjeux de suivis différents : de la société à l'individu

- Entre CPS et CPM

L'important dans ce cadre sera de jouer sur la complémentarité et sur un phénomène d'aller-retour des informations permanentes :

- Des expertises qui se nourrissent les unes des autres
- De processus de construction coordonnés
- De consolidation des partenariats

- Entre IUT, Université et monde socio-économique

Le lien IUT-monde économique est sans cesse réactivé grâce aux **CPN** et à la part importante des professionnels dans les Conseils des IUT (30% à 50% de personnalités extérieures) et dans les équipes pédagogiques (plus d'un tiers des enseignements en IUT sont assurés par des professionnels associés et vacataires qui occupent un emploi en entreprise).

La démarche proactive des IUT, stimulée par la recherche de ressources propres pour compenser les effets de la LRU en termes de moyens et de postes, leur permet de répondre aux exigences des CPN, particulièrement attentives au caractère professionnalisant des DUT, au respect du PPN (Programme Pédagogique National), aux procédures d'évaluation des enseignements et de la formation, au caractère universitaire et international, au taux de réussite et au devenir Étudiant.

La **CCN** pouvant être chargée de réaliser des études, des évaluations et de conduire des expertises avec divers organismes sur l'adéquation des formations aux besoins économiques, l'articulation entre les formations et les activités de recherche, elle est une ressource à solliciter pour développer les partenariats et ainsi mieux répondre aux besoins des entreprises : FC, VAE et apprentissage, prestations de service, transferts de technologie, expertises et conseils en entreprise, aides à la création d'entreprise.

On peut inviter les IUT et l'ensemble des acteurs de l'ESR (leurs équipes pédagogiques et laboratoires, leurs services relations entreprise et apprentissage) à davantage coopérer ensemble pour développer leur "marque" et des réseaux croisés de partenaires, comme peuvent déjà le faire les services communs, notamment les SCUIO-IP pour le lien Lycées-IUT, dispositifs passerelle, Licences en apprentissage...

• Points de vigilance

Les rencontres et échanges au sein de ces instances permettent d'avoir une bonne connaissance du monde socio-économique et des acteurs qui le composent, aux différentes échelles (locale, régionale, nationale) et de pouvoir réaliser prospection et veille du marché.

Mais ils représentent un investissement important en temps de présence et d'animation de réseau pour mobiliser les représentants moteurs et ainsi pérenniser les partenariats.

Témoignage sur le Conseil de Perfectionnement Sectoriel « Numérique et Réseaux-Télécommunication » des établissements de l'Université Fédérale de Toulouse Midi Pyrénées

Éléments de contexte

Dans le cadre la mise en œuvre d'un conseil de perfectionnement sectoriel, une seule filière a été choisie pour une première expérimentation, fédératrice au sein des établissements de la ComUe, et en tension au sein des entreprises et d'une branche professionnelle.

Ainsi, l'Université Fédérale de Toulouse Midi Pyrénées (UFTMIP) a choisi le champ du numérique et décidé la mise en place du Conseil de Perfectionnement Sectoriel "Numérique et Réseaux-Télécommunication", lieu d'expertise et de dialogue avec les partenaires socio-économiques des établissements de ce groupement avec son OPCA le Fafiec (jusqu'en décembre 2019 puis OPCO Atlas à partir de 2020).

La méthodologie adoptée pourra ensuite être déployée sur d'autres filières/OPCO/branches professionnelles, et à un autre moment (par exemple pendant le process d'auto-évaluation et nouvelle accréditation), ou en réponse à des appels à projets (comme pour celui des Instituts de l'Intelligence Artificielle).

Rejoindre ou mettre en place ces CPS peut être présenté comme l'occasion d'initier le travail sur les blocs de compétences en adoptant une nouvelle posture plus collaborative, qui permet de revoir nos ingénieries de formation, contenus, modalités pédagogiques et d'évaluation, et de faire le pas vers plus de digitalisation et la modularisation des parcours. Ils légitiment aussi une stratégie de site tout en favorisant les échanges entre tous nos établissements, avant que chacun ne s'engage ensuite dans des contacts individuels avec les partenaires socio-économiques.

Missions et Objectifs

"Il s'agit de doter l'UFTMIP d'un lieu de concertation et d'expertise pour recueillir des informations d'horizons divers de façon à améliorer l'adéquation

formation-emploi. La mise en œuvre de ce dispositif participera activement à l'accompagnement de la mutation de l'offre de formation des établissements tout au long du contrat quinquennal 2016-2021 pour :

- Le développement des compétences et de la finalité d'insertion professionnelle,
- L'amélioration de l'accessibilité à la FTLV.

Les missions ainsi que les contours des CPS sont différents des Conseils de Perfectionnement des Mentions dans lesquels interviennent des partenaires de "proximité". Dans les CPS, il s'agit plutôt d'avoir une représentation mandatée du monde socio-économique.

Le CPS examine les sujets qui lui sont transmis et rend un avis d'expertise. Ces sujets concernent :

- L'adéquation formation-emploi d'une formation, d'un projet de formation ou d'un élément de certification,
- L'organisation de la formation par rapport à une problématique d'accueil de publics divers (FTLV, alternants...),
- Tout autre sujet qui entrerait dans leur champ d'expertise et serait approuvé par le comité de pilotage du CPS.

Les débats au sein du CPS peuvent conduire celui-ci à soumettre des problématiques emploi-formation qui devront être instruites par l'UFTMIP qui leur rendra compte. Ainsi, de par son analyse et son expertise, le Conseil de Perfectionnement Sectoriel « Numérique & Réseaux-Télécommunication », permettra une évolution permanente des formations de façon à assurer au mieux l'adéquation formation-emploi et la réponse aux besoins de qualification.

Organisation

- Constitution du CPS :

Le CPS est constitué de représentants de l'établissement ainsi que des secteurs socio-économiques. L'enjeu consiste à avoir des experts adaptés sur le périmètre du CPS. Ainsi, la définition du périmètre du CPS est primordiale et est effectuée sur la base d'un dialogue avec

nos partenaires socio-économiques (organisations syndicales patronales et de salariés, Région, PE, branches professionnelles...) pour qu'ils puissent positionner des experts sur chacun des CPS.

- Représentants des secteurs socio-économiques :
 - Représentants des branches professionnelles et représentants des employeurs concernés par le CPS
 - Représentants des salariés concernés par le CPS
 - Représentants de Pôle-Emploi, de la DIRECCTE et de la Région
 - Représentants des pôles de compétitivité et clusters concernés
 - Représentants des grands donneurs d'ordre du secteur
- Représentants de l'UFTMIP
 - VP CFVU, direction des SCUIO, direction des services de formation continue
 - Représentants des formations du secteur Numérique & Réseaux-Télécom

- Fonctionnement du CPS :

Le CPS est réuni 1 à 2 fois par an pour une demi-journée de travail à chaque fois. La programmation des CPS est faite quelques mois à l'avance.

Les documents sur les sujets qui sont soumis au CPS sont transmis au moins 1 mois à l'avance.

"Dialoguer avec les universités dans le cadre du CPS", par Anne DESTOUCHES, représentante du SYNTEC Numérique Occitanie et du cluster numérique Digital Place

[Extrait de la vidéo de la Comue de Toulouse sur la démarche Blocs de compétences et blocs d'enseignement, avril 2018]

"Aujourd'hui, force est de constater que nos entreprises du numérique qui pourraient répondre à des gros projets font face à une pénurie de compétences. Nous sommes donc en recherche d'organismes de formation qui sont en capacité de fournir ces compétences.

Aujourd'hui l'objectif des entreprises du numérique est de se rapprocher des universités au travers de conseils de perfectionnement sectoriels pour leur apporter des réponses sur les besoins en formation, en compétences, ce que nous attendons afin, qu'en face, les universités puissent répondre et trouver les formations adaptées pour que nous puissions ensuite répondre aux projets de nos clients. Voilà notre souhait aujourd'hui."

3. Conventionner les partenariats

Formaliser les partenariats au travers de conventions cadre⁸² et d'avenants permet tout à la fois une meilleure visibilité, un portage politique pérenne et une projection moyen et long terme tant avec le partenaire.

La collaboration peut ainsi se dérouler et s'élargir, en intégrant progressivement réseaux du partenaire et ceux de l'établissement.

• Démarche

La méthodologie impose de bien analyser en premier lieu ses propres besoins, d'identifier les entreprises partenaires potentielles, et de se mettre en situation d'offre et non de demande.

Pour cela, il sera nécessaire de :

- Constituer un fichier ciblé et prospecter les structures locales ;
- Identifier les besoins du partenaire potentiel et tous les avantages qu'il pourrait lui apporter ;
- Lister les échanges envisageables, préparer les arguments pour convaincre et des supports d'information sur l'établissement ou sur les actions à mettre en avant ;
- Proposer une convention de partenariat à l'attention de la structure ciblée. Celle-ci doit contenir les éléments suivants : les signataires, l'objet du partenariat, les contreparties et engagements, les aspects financiers, la durée du partenariat...

• Conditions de réussite

Un partenariat aura d'autant plus de chances de réussir qu'il respecte les conditions suivantes :

- La prise en compte de la taille, du fonctionnement et des contraintes des structures avec lesquelles l'université engage ces partenariats ;
- La reconnaissance du caractère impératif de ce partenariat pour maintenir un bon niveau de compétitivité et de performance de la structure ;
- Une réactivité et une capacité de l'université à établir une relation suivie avec des rencontres à intervalles réguliers ;
- L'engagement dans un fonctionnement inter-réseaux afin de faciliter les échanges entre structures de la même branche ;
- La valorisation du positionnement d'expert ou d'interface / relais de l'université vers d'autres espaces ou personnes-ressources.

• Points de vigilance

Selon la taille de de l'organisation partenaire et les contraintes qui pèsent sur ses acteurs, la relation devra évoluer dans le temps pour s'adapter à leur disponibilité et leurs besoins.

⁸² Voir annexes 6 à 9 pour des exemples de conventions

La signature de conventions (cadre et avenants) est l'aboutissement d'une rencontre ou manifeste l'intention de collaborer dans la durée. La pérennité et la richesse des relations supposent un travail important d'activation et d'animation de réseaux.

Témoignage croisé Université de Bordeaux Montaigne et du président du GIHP

Contexte : Partenariat avec le GIHP (Groupement pour l'Insertion des personnes Handicapées Physiques) dans le cadre du master Ingénierie des projets culturels et interculturels.

Partenariat qui s'est avéré précieux dans le développement, la recherche, l'analyse et les préconisations pour le projet "forum régional Handi CAP Nouvelle Aquitaine."

Quels sont les constats de départ qui ont amené à rechercher, à mettre en place ce partenariat ?

"Nous avons besoin de compétences en matière de diagnostics et de regard expert sur notre activité/projets pour évaluer les besoins, actions en cours, ajuster les orientations et actions à mener. Et dans un second temps nous avons aussi besoins de supports (livrables) pour les financeurs et décideurs."

Quels sont les intérêts réciproques, les complémentarités, les objectifs poursuivis ?

"L'un des objectifs principaux était d'apporter l'expérience de terrain et la confronter au regard Universitaire (enrichissement) : Permet de partager l'expertise, de rationaliser des besoins, d'ouvrir sur des nouvelles perspectives (co-construction)."

Quels ont été les points d'attention pour la réussite de ce partenariat ?

"L'engagement et le partage de valeurs communes, la motivation d'avancer ensemble."

Quels ont été les résultats attendus ou inattendus de ce partenariat ?

Une grande satisfaction dans le travail mené, même si l'adéquation des agendas n'est pas facile."

Pour l'avenir, des pistes d'améliorations de ce partenariat ont-elles été dégagées par les partenaires ?

La possibilité de prendre des stagiaires, d'être force de proposition pour des projets tutorés ; de questionner un conventionnement avec l'Université ; de développer des orientations de recherche action."

Témoignage croisé Université de Bordeaux Montaigne et représentant du Centre des monuments nationaux en Bordelais

Contexte : Partenariat avec le Centre des monuments dans le cadre du master Patrimoine et musées, nationaux.

Le master Patrimoine et musées de l'Université Bordeaux Montaigne est devenu depuis dix ans un des acteurs importants de la formation universitaire de la métropole Bordelaise.

Le centre des monuments nationaux en Bordelais accueille des stagiaires-étudiants de cette formation depuis quelques années dans l'objectif d'aider au bon développement de ces monuments, à la médiation et communication.

Quel(s) sont les constats de départ qui ont amené à rechercher, à mettre en place ce partenariat ?

"L'évidence que nous pouvions nous apporter mutuellement. L'objectif de développement des monuments nationaux en Bordelais nous a en effet amené à accueillir ponctuellement un stagiaire

remunéré, niveau Master, puis à ouvrir un poste d'apprenti en alternance, pour appuyer le travail sur la médiation, les publics et la communication."

Quels sont les intérêts réciproques, les complémentarités, les objectifs poursuivis ?

"L'apprenti intervient comme salarié et intègre les équipes de façon plus durable qu'un stagiaire, tout en apportant à son arrivée un regard extérieur neuf sur nos pratiques. Nous avons des métiers, des pratiques professionnelles, des convictions artistiques, culturelles et patrimoniales à faire valoir et à transmettre par le travail."

Quels ont été les points d'attention pour la réussite de ce partenariat ?

"Une définition précise des fonctions et tâches assumées, tout en gardant une certaine ouverture, et bonne association des équipes pour une intégration réussie de l'apprenti en alternance."

Quels ont été les résultats attendus ou inattendus de ce partenariat ?

"De réels progrès en matière d'ouverture aux publics et de communication."

Pour l'avenir, des pistes d'améliorations de ce partenariat ont-elles été dégagées par les partenaires ?

"Tenter de favoriser une alternance plus adaptée à notre saisonnalité professionnelle ou, du moins, de permettre une relative souplesse si possible."

E. CONCLUSIONS

Ce guide est destiné à donner des clefs de compréhension et des repères récents aux EPSCP afin de développer et/ou d'entretenir des relations partenariales avec le monde socio-économique, dans un objectif de transformation et d'adaptation de l'offre de formation universitaire.

Il s'inscrit dans les préconisations du rapport Germinet du 6 Novembre 2015 pour développer de manière efficiente et amplifiée les ressources propres des universités sur un marché concurrentiel.

La loi 2018-771 pour la liberté de choisir son avenir professionnel et l'arrêté du 30 juillet 2018 relatif au diplôme national de licence (*dit "arrêté licence"*) obligent les établissements à réfléchir à l'organisation d'une offre modulaire de formation à destination des publics de la formation professionnelle. L'objectif ultime étant le développement de la Formation Tout Au Long de la Vie.

Il est temps désormais pour chaque université de mesurer les enjeux et les impacts de la libéralisation du marché induit par la réforme. De fait, une stratégie d'ancrage territorial de chaque université devient impérieuse. Les acteurs socio-économiques doivent être partie prenante dans l'analyse des besoins en formation et compétences, l'organisation de l'apprentissage, la co-construction des parcours et programmes et la formalisation des référentiels de formation.

A chacun de s'approprier ce document et de l'étoffer au fil des ans avec des bonnes pratiques et des témoignages !

ANNEXES

Annexe 1

Quelques outils en libre accès pour élaborer des cartes mentales (Mind mapping)

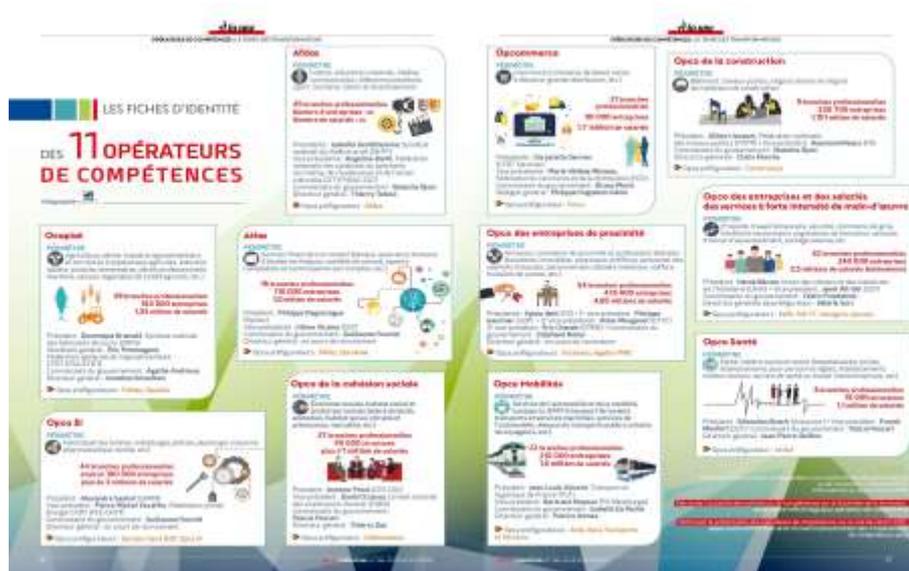
Parmi les plus populaires, on peut citer :

- *Framindmap* : un service de cartographie mentale en ligne open source proposé par Framasoft : <https://framindmap.org>
- *XMind* : une application multi-plateforme et en plusieurs langues qui permet de faire, entre autres, un diagramme de causes et effets : <https://www.xmind.net>
- *Wisemapping* : open source, utilisable en ligne de façon individuelle ou collaborative, ou en installant l'application sur un serveur : <http://www.wisemapping.com>
- *Mindomo* : outil de mind mapping pour l'éducation; utilisable gratuitement quelques semaines pour faire des essais et payante avec licences par la suite : <https://www.mindomo.com>
- *Freemind* : logiciel de Mind mapping (en java) entièrement libre : <https://www.commentcamarche.net/download/telecharger-3673472-freemind>

Annexe 2

Liste des 11 OPCO

- [Opco Commerce](#) : commerce et distribution (vente, négoce, commerce de détail, commerce de gros...) ; 21 branches professionnelles
- [Atlas](#) : services financiers et conseils aux entreprises (assurances, banques, finances) ; 18 branches professionnelles
- [Santé](#) : hospitalisation, établissements médico-sociaux... ; 8 branches professionnelles
- [AFDAS](#) : secteurs de la culture, des médias, des loisirs et de la communication, 45 branches professionnelles (presse, édition, cinéma, casino, musique, spectacle vivant, sport, tourisme, radio, audiovisuel, télécommunication...)
- [Cohésion sociale](#) : centres socio-culturels, animation, insertion, Pôle emploi, régie de quartier, HLM... ; 27 branches professionnelles
- [Entreprises de proximité](#) : artisanat, professions libérales... ; 54 branches professionnelles
- [Entreprises et salariés des services à forte intensité de main-d'œuvre](#) : chaînes de restaurants, portage salariale, enseignement privé, restauration rapide, activité du déchet, travail temporaire... ; 32 branches professionnelles
- [OCAPIAT](#) : agriculture et transformation alimentaire ; 49 branches professionnelles
- [OPCO 2i](#) : industrie, métallurgie, textile... ; 44 branches professionnelles
- [Construction](#) : bâtiment, travaux publics : 9 branches professionnelles
- [Mobilité](#) : transports, services de l'automobile et mobilité (ferroviaire, maritime, automobile, transport de voyageur, tourisme...) ; 22 branches professionnelles



Opérateurs de compétences : le temps des transformations. Source : INFFO FORMATION • N° 966 • DU 15 AU 31 MAI 2019 (<https://www.centre-info.fr/content/uploads/2019/05/if-966.pdf>)

Annexe 3

Étapes d'une étude de marché

1. Analyse stratégique du marché

- Analyse externe et interne : SWOT (Strengths = Forces), (Weaknesses = Faiblesses), (Opportunities = Opportunités), (Threats = Menaces), menaces et opportunités de l'environnement, forces et faiblesses de notre organisation
- Etude pondérée de nos offres et services : état des formations, conseils, reconnaissance de l'expérience, modalités pédagogiques, ressources (viviers d'intervenants, moyens RH, matériel-salles...), collaborations inter-services
- Benchmark sur le long terme
- Cartographie de nos prestataires / partenaires actuels et potentiels

2. Orientation stratégique et définition des objectifs

- Concevoir ou affiner les modèles économiques en tenant compte des contraintes internes (politique tarifaire et de rémunération, taux de prélèvement composantes/établissement, contrôleur de gestion) et externes (prises en charge des OPCO, des organismes publics, de la concurrence, crédit CPF)
- Définir des approches et stratégies de vente
- Concevoir des outils et mesure de la performance commerciale
- Intégrer la notion de concurrence

3. Positionnement sur le marché

- Segmentation du marché
- Ciblage des publics
- Positionnement

4. La matrice des 4 P

- Produit : marque, gamme, fonctions, packaging, services liés
- Prix : tarifs, conditions de paiements, remises, politique tarifaire
- Place : canaux de ventes (mode de diffusion, distribution, logistique (FEST, FAD, présentiel))
- Promotion, communication, diffusion de notre offre : publicité, promotion des ventes, force de vente, marketing direct, relations publiques

Ou celle des 4 C (centrés sur le Client et non plus sur le Produit)

- Consommateur (besoins du client)
- Coût : coût total du besoin (dont les coûts indirects, comme aller sur le site de formation)
- Commodité : penser le parcours client dans son ensemble (de l'inscription à la remise du diplôme en passant par le moyen de paiement)

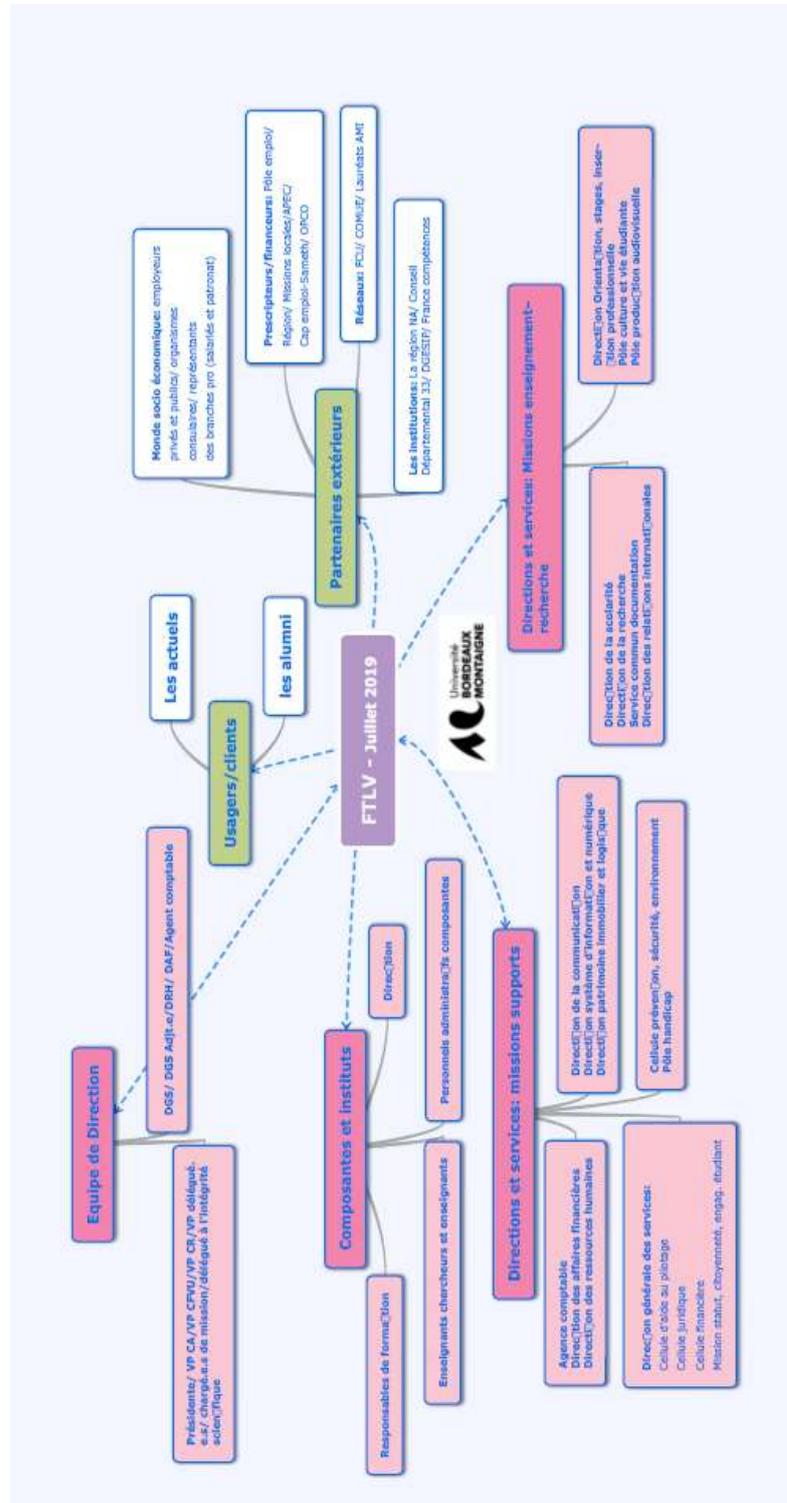
- Communication : ensemble des messages (du story-telling à la charte graphique, en passant par les outils promotionnels), à adapter en fonction du client et de nos points de contact avec lui.

5. Étapes suivantes

Elles concernent la définition du budget, la mise en place d'un suivi client et d'une stratégie de fidélisation et enfin, l'évaluation des résultats de la stratégie élaborée et mise en application.

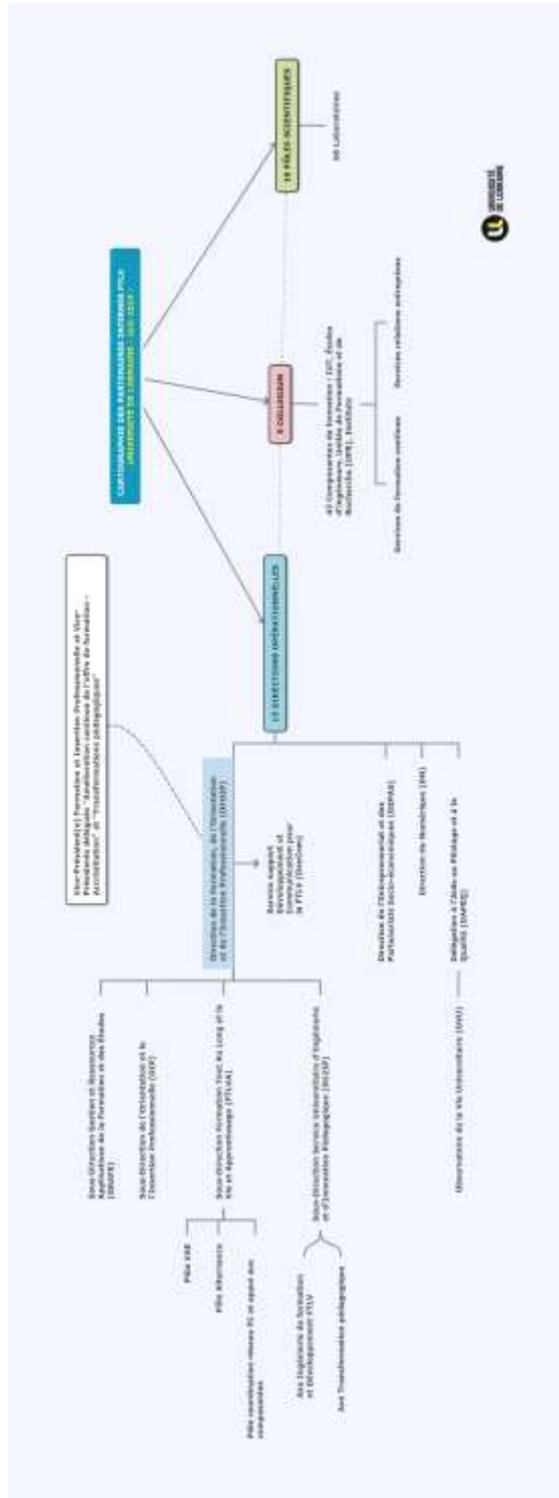
Annexe 4

Cartographie FTLV Université Bordeaux Montaigne



Annexe 5

Cartographie FTLV Université Lorraine



Annexe 6

Modèle de convention de partenariat pédagogique de l'Université Paris 8



Direction Formation

CONVENTION DE PARTENARIAT PEDAGOGIQUE

Entre les soussignés :

L'Université Paris 8,

Etablissement Public à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel,

Dont le siège est : 2, rue de la Liberté - 93526 Saint-Denis

N° SIRET : 199 318 270 000 14

Représentée par sa présidente, Madame,

ci-après désignée par l'"**Université Paris 8**",

d'une part,

Et,

Nom de l'établissement public,

dont le siège est situé au,

N° SIRET :

représenté par son directeur

ci-après désigné par « *l'établissement* »,

d'autre part,

PREAMBULE

Préciser qui sont les partenaires, pourquoi ils se réunissent, expliciter la finalité / le pourquoi du partenariat, le contexte (institutionnel,...)

IL EST CONVENU CE QUI SUIIT :

Article 1 - Objet de la convention

La présente convention a pour objet de ...

.....

1.1- Le projet pédagogique

.....

.....

La structure des enseignements est décrite en annexe. *(indiquer en annexe la répartition précise des enseignements en terme d'UE/ EC assurés par chaque établissement, ECTS et volume horaire, et les lieux où sont assurés les cours).*

Article 2 – Modalités de fonctionnement du partenariat

Jury commun ou non ? Mode de recrutement des étudiants ? ...

Article 3 - Les apports de chaque partie

3.1 - Prestations de l'Université Paris 8

L'Université Paris 8 s'engage à :

-

-.....

3.2 - Prestations de l'établissement partenaire :

L'établissement assure les prestations suivantes :

-

-.....

Article 4 - Publics visés, effectifs, admission et inscription

La formation s'adresse aux étudiants

Quels étudiants ?(de quelle diplôme & parcours)

Quel est le nombre d'étudiants concernés par le partenariat ?

Quelles sont les modalités d'inscription des étudiants?

Article 5 – Modalités financières

Les modalités financières sont définies en annexe et par voie d'avenant. Elles sont soumises aux services financiers de chaque établissement. *(Vous devez établir 1 projet d'annexe financière, si besoin).*

Article 6 - Les Annexes

Tous les documents annexés à la présente convention en font partie intégrante et forment, avec celle-ci, un ensemble indivisible dans l'esprit des parties.

Article 7 – Les Assurances

L'Université Paris 8 et XXX s'engagent, pendant toute la durée couverte par la présente convention, à souscrire, auprès d'une ou plusieurs compagnies d'assurances notoirement solvables, les polices d'assurance couvrant l'ensemble de leurs responsabilités et des risques inhérents aux activités résultant de leurs engagements contractuels.

En cas de sinistre intervenu au cours de l'exécution de la convention sur le matériel ou les locaux de XXX ou de l'Université Paris 8, l'indemnité d'assurance versée par toute compagnie d'assurance devra être intégralement employée à la réparation du dommage matériel, sauf décision contraire.

XXX doit transmettre à Paris 8, dès la signature de la convention, une attestation d'assurances indiquant expressément la date d'échéance des polices, les montants des garanties accordées par sinistre ainsi que le montant des franchises laissées à la charge de l'assuré le cas échéant.

XXX s'engage à informer préalablement l'Université Paris 8 de toute annulation, réduction, suspension ou résiliation de ces garanties.

Article 8 Les obligations liées à la loi Informatique et Libertés

Les supports informatiques et documents fournis par l'Université Paris 8 à XXX restent la propriété de l'Université Paris 8.

Les données contenues dans ces supports et documents sont strictement couvertes par le secret professionnel (article 226-13 du code pénal), il en va de même pour toutes les données dont XXX prend connaissance à l'occasion de l'exécution du présent contrat.

Conformément à [l'article 34 de la loi informatique et libertés modifiée](#), XXX s'engage à prendre toutes précautions utiles afin de préserver la sécurité des informations et notamment d'empêcher qu'elles ne soient déformées, endommagées ou communiquées à des personnes non autorisées.

XXX s'engage donc à respecter les obligations suivantes et à les faire respecter par son personnel :

- ne prendre aucune copie des documents et supports d'informations qui lui sont confiés, à l'exception de celles nécessaires à l'exécution de la présente prestation prévue au contrat, l'accord préalable du maître du fichier est nécessaire ;
- ne pas utiliser les documents et informations traités à des fins autres que celles spécifiées au présent contrat ;
- ne pas divulguer ces documents ou informations à d'autres personnes, qu'il s'agisse de personnes privées ou publiques, physiques ou morales ;
- prendre toutes mesures permettant d'éviter toute utilisation détournée ou frauduleuse des fichiers informatiques en cours d'exécution du contrat ;
- prendre toutes mesures de sécurité, notamment matérielle, pour assurer la conservation et l'intégrité des documents et informations traités pendant la durée du présent contrat ;
- et en fin de contrat à procéder à la destruction de tous fichiers manuels ou informatisés stockant les informations saisies.

A ce titre, XXX ne pourra sous-traiter l'exécution des prestations à une autre société, ni procéder à une cession de marché sans l'accord préalable de l'Université Paris 8.

L'Université Paris 8 se réserve le droit de procéder à toute vérification qui lui paraîtrait utile pour constater le respect des obligations précitées par XXX.

En cas de non-respect des dispositions précitées, la responsabilité du titulaire peut être également engagée sur la base des dispositions des articles 226-17 et 226-22 du nouveau code pénal.

L'Université Paris 8 pourra prononcer la résiliation immédiate du contrat, sans indemnité en faveur du titulaire, en cas de violation du secret professionnel ou de non-respect des dispositions précitées.

En cas d'opération de maintenance ou de télémaintenance :

- Chaque opération de maintenance devra faire l'objet d'un descriptif précisant les dates, la nature des opérations et les noms des intervenants, transmis à L'Université Paris 8.

- En cas de télémaintenance permettant l'accès à distance aux fichiers de l'Université Paris 8, XX prendra toutes dispositions afin de permettre à L'Université Paris 8 d'identifier la provenance de chaque intervention extérieure. A cette fin, XXX s'engage à obtenir l'accord préalable de l'Université Paris 8 avant chaque opération de télémaintenance dont elle prendrait l'initiative.

Des registres seront établis sous les responsabilités respectives de l'Université Paris 8 et XXX, mentionnant les dates et nature détaillées des interventions de télémaintenance ainsi que les noms de leurs auteurs.

Article 9 - Durée et Révision de la convention

La présente convention entre en application à compter du XXXXXXXXXXXX.

Elle est établie pour une durée de XXXX ans, à l'issue de laquelle elle pourra être renouvelée par voie d'avenant approuvé par les instances délibérantes des deux parties.

Son renouvellement sera subordonné à la réalisation d'un bilan établi entre les parties couvrant l'ensemble de la période d'exécution de la convention. Ce bilan sera soumis aux instances consultatives et délibérantes des deux parties.

Article 10 – Modification

Toute modification de la présente convention s'effectue par voie d'avenant signé par les parties.

Article 11 – Résiliation

La présente convention peut être résiliée par l'une ou l'autre des parties, par l'envoi d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception. La résiliation ne peut toutefois prendre effet qu'au terme de la deuxième session des examens qui sanctionnent l'année universitaire, après réunion du dernier jury et sous réserve que la partie demandant la résiliation ait fait connaître son intention avant le 31 mars de l'année universitaire en cours.

Article 12 - Procédure de résolution des conflits

La présente convention est régie par la loi française.

Les parties s'efforceront de trouver une solution amiable à tout litige ou controverse, qui pourrait surgir à l'occasion de l'exécution ou de l'interprétation de la présente convention.

En cas de désaccord persistant, le tribunal administratif de Montreuil sera saisi.

Fait à Saint-Denis,
En deux exemplaires originaux,

Pour l'établissement

Date:

Pour l'**Université Paris 8**

Date:

Monsieur.....

Fonction :

Madame.....

Présidente

Annexe 7

Procédure pour établissement d'une convention Université Paris 8 (DGS/FR/RM/FL/NP/1/2018)

PROCÉDURE DES CONVENTIONS

La présente procédure a pour objectif de préciser les mentions à inscrire dans les conventions avant toute présentation à la signature ou aux instances.

S'il existe des conventions types (comme par exemple les conventions CNIL portant sur les transferts de données entre responsables de traitement), qui ne permettent pas de marges de manœuvre dans la discussion contractuelle, dans la plupart des cas, les conventions signées au nom de Paris 8 doivent être examinées.

Les clauses indispensables doivent être inscrites, dans les projets de conventions, avant toute validation et signature, afin d'éviter les complications ultérieures (objet du partenariat, interprétation, renouvellement, conditions d'exercice, la liste n'est pas exhaustive).

De manière générale, une convention de ce type doit prévoir explicitement les points précis suivants :

○ **1/ L'objet de la convention,**

(Il s'agit d'indiquer le but du contrat conclu, ce sur quoi s'engage l'Université Paris 8 par rapport à ses partenaires ou prestataires).

Par la présente convention, XXXX s'engage à son initiative et sous sa responsabilité, à mettre en œuvre les projets, énumérés dans l'article XXXX de la présente convention.

○ **2/ Les conditions de détermination du coût du projet,**

Le coût total éligible des projets sur la durée de la convention est évalué à XXXX euros conformément au budget prévisionnel à l'article XXXX de la présente convention et aux règles définies ci-dessous.

Les coûts annuels éligibles des projets prennent en compte tous les produits et recettes affectés au projet.

Les coûts à prendre en considération comprennent tous les coûts occasionnés par la mise en œuvre du projet et notamment :

- *tous les coûts directement liés à la mise en œuvre du projet, qui :*
 - *sont liés à l'objet du projet ;*
 - *sont nécessaires à la réalisation du projet;*
 - *sont raisonnables selon le principe de bonne gestion ;*
 - *sont engendrés pendant le temps de la réalisation du projet ;*
 - *sont dépensés par « XXXXX » ;*
 - *sont identifiables et contrôlables ;*

Lors de la mise en œuvre du projet, XXXX peut procéder à une adaptation à la hausse ou à la baisse de son budget prévisionnel à la condition que cette adaptation n'affecte pas la réalisation du projet et qu'elle ne soit pas substantielle au regard du coût total estimé éligible visé à l'article XXXX

XXXX notifie ces modifications à l'administration par écrit dès qu'elle peut les évaluer et en tout état de cause avant le 1^{er} juillet de l'année en cours.

Le versement du solde annuel ne pourra intervenir qu'après acceptation expresse par l'Administration de ces modifications.

○ **3/ Les obligations des différents partenaires,**

XXXX;

- assurera la direction artistique, la communication et la coordination des différents acteurs des projets,
- assurera le recrutement et la rémunération des musiciens professionnels et des techniciens engagés pour l'occasion.

L'Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis assurera le financement des projets à hauteur de XXXX euros. Elle n'attend aucune contrepartie directe de cette subvention.

○ **4/ Les conditions de détermination de la contribution financière,**

L'Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis contribue financièrement pour un montant prévisionnel maximal de XXXX euros pour l'année XXXX.

○ **5/ La durée initiale de la convention,**

Cette convention est conclue pour la période du JOUR/MOIS/ANNEE au JOUR/MOIS/ANNEE.

La présente convention se trouverait suspendue ou annulée de plein droit et sans indemnité d'aucune sorte, dans tous les cas reconnus de force majeure par la loi et la jurisprudence.

Les membres de l'association devront fournir, à l'Université, une attestation de responsabilité civile couvrant l'ensemble de la période.

○ **6/ Les assurances,**

L'association devra souscrire une assurance afin de prendre en charge tout dommage causé aux tiers et lié aux biens et aux personnes. Elle s'engage ainsi à réparer ou à remplacer à l'identique les biens qu'elle aurait pu endommager au cours de la résidence, qu'il s'agisse du matériel ou des locaux de travail.

Les membres de l'association devront fournir, à l'Université, une attestation de responsabilité civile couvrant l'ensemble de la période.

L'association sera responsable de tout sinistre pouvant survenir de son fait ou du fait de son personnel pendant la durée de la résidence et ce, notamment, tant dans la salle que dans ses annexes, dépendances, voies d'accès.

○ **7/ Les obligations liées à la loi informatique et libertés,**

Deux situations peuvent se rencontrer ;

- Les clauses de confidentialité, pour les conventions et les relations avec les sous-traitants

Les supports informatiques et documents fournis par l'Université Paris 8 à XXXX restent la propriété de l'Université Paris 8.

Les données contenues dans ces supports et documents sont strictement couvertes par le secret professionnel (article 226-13 du code pénal), il en va de même pour toutes les données dont XXXX prend connaissance à l'occasion de l'exécution du présent contrat.

Conformément à [l'article 34 de la loi informatique et libertés modifiée](#), XXXX s'engage à prendre toutes précautions utiles afin de préserver la sécurité des informations et notamment d'empêcher qu'elles ne soient déformées, endommagées ou communiquées à des personnes non autorisées.

XXXX s'engage donc à respecter les obligations suivantes et à les faire respecter par son personnel :

- *ne prendre aucune copie des documents et supports d'informations qui lui sont confiés, à l'exception de celles nécessaires à l'exécution de la présente prestation prévue au contrat, l'accord préalable du maître du fichier est nécessaire ;*
- *ne pas utiliser les documents et informations traités à des fins autres que celles spécifiées au présent contrat ;*
- *ne pas divulguer ces documents ou informations à d'autres personnes, qu'il s'agisse de personnes privées ou publiques, physiques ou morales ;*
- *prendre toutes mesures permettant d'éviter toute utilisation détournée ou frauduleuse des fichiers informatiques en cours d'exécution du contrat ;*
- *prendre toutes mesures de sécurité, notamment matérielle, pour assurer la conservation et l'intégrité des documents et informations traités pendant la durée du présent contrat ;*
- *et en fin de contrat à procéder à la destruction de tous fichiers manuels ou informatisés stockant les informations saisies.*

A ce titre, XXX ne pourra sous-traiter l'exécution des prestations à une autre société, ni procéder à une cession de marché sans l'accord préalable de l'Université Paris 8.

L'Université Paris 8 se réserve le droit de procéder à toute vérification qui lui paraîtrait utile pour constater le respect des obligations précitées par XXXX.

*En cas de non-respect des dispositions précitées, la responsabilité du titulaire peut être également engagée sur la base des dispositions **des articles 226-17 et 226-22 du nouveau code pénal***

L'Université Paris 8 pourra prononcer la résiliation immédiate du contrat, sans indemnité en faveur du titulaire, en cas de violation du secret professionnel ou de non-respect des dispositions précitées.

En cas d'opération de maintenance ou de télémaintenance

Chaque opération de maintenance devra faire l'objet d'un descriptif précisant les dates, la nature des opérations et les noms des intervenants, transmis à **L'Université Paris 8**.

En cas de télémaintenance permettant l'accès à distance aux fichiers de **L'Université Paris 8**, Y prendra toutes dispositions afin de permettre à **L'Université Paris 8** d'identifier la provenance de chaque intervention extérieure. A cette fin, **XXXX** s'engage à obtenir l'accord préalable de **L'Université Paris 8** avant chaque opération de télémaintenance dont elle prendrait l'initiative.

Des registres seront établis sous les responsabilités respectives de **L'Université Paris 8** et **XXXX**, mentionnant les dates et nature détaillées des interventions de télémaintenance ainsi que les noms de leurs auteurs.

- Les clauses contractuelles types pour les transferts de données vers des pays inadéquats du point de vue de la protection des données à caractère personnel. (Voir annexe I)

Il s'agit des clauses à insérer dans les conventions dans le cas de relation contractuelle avec des partenaires ou des pays tiers, en dehors du territoire de l'Union européenne.

- **8/ Les conditions de renouvellement de celle-ci,**

La conclusion éventuelle d'une nouvelle convention est subordonnée aux présentations prévues à l'article XXXX.

- **9/ La forme des avenants,**

La présente convention ne peut être modifiée que par avenant signé par L'Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis et XXXX. Les avenants ultérieurs feront partie de la présente convention et seront soumis à l'ensemble des dispositions qui la régissent. La demande de modification de la présente convention est réalisée en la forme d'une lettre recommandée avec accusé de réception précisant l'objet de la modification, sa cause et les toutes les conséquences qu'elle emporte.

Dans les deux mois qui suivent l'envoi de cette demande, l'autre partie peut y faire droit par lettre recommandée avec accusé de réception.

- **10/ La réalisation des objectifs divers liés au renouvellement de la convention et les conséquences sur celui-ci de la non production de documents prévus ou de réunions de comités, entre autres éléments susceptibles d'être prévus,**

Un suivi et d'une évaluation de la présente convention sera organisés annuellement par les deux parties et comprendra, notamment :

- Une présentation du bilan d'activité de l'association par celle-ci à l'Université,
- Un bilan comptable et financier présenté par l'association par celle-ci à l'Université,
- Une programmation d'objectifs définis conjointement par l'Université et l'association.

A défaut de production de ces éléments, la convention ne pourra pas être renouvelée.

○ **11/ Les sanctions,**

En cas d'inexécution ou de modification substantielle et en cas de retard des conditions d'exécution de la convention par XXXX sans l'accord écrit de L'université Paris 8 Vincennes Saint-Denis, celle-ci peut respectivement ordonner le reversement de tout ou partie des sommes déjà versées au titre de la présente convention conformément à l'article 43-IV de la loi n° 96-314 du 12 avril 1996, la suspension de la subvention ou la diminution de son montant, après examen des justificatifs présentés par XXXX et avoir entendu ses représentants.

Tout refus de communication ou toute communication tardive du compte rendu financier mentionné à l'article 7 entraîne la suppression de la subvention en application de l'article 112 de la loi n°45-0195 du 31 décembre 1945. Tout refus de communication des comptes entraîne également la suppression de la subvention conformément à l'article 14 du décret-loi du 2 mai 1938.

L'université Paris 8 Vincennes Saint-Denis informe XXXX de ces décisions par lettre recommandée avec accusé de réception.

○ **12/ La résiliation de la convention,**

En cas de non-respect par l'une des parties de l'une de ses obligations résultant de la présente convention, celle-ci pourra être résiliée de plein droit par l'autre partie, sans préjudice de tous autres droits qu'elle pourrait faire valoir, à l'expiration d'un délai de deux mois suivant l'envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception valant mise en demeure de se conformer aux obligations contractuelles et restée infructueuse.

○ **13/ Les recours et la juridiction compétente,**

Le droit applicable est le droit français.

En cas de litige sur l'interprétation ou l'exécution de la présente convention, les parties s'efforceront de le résoudre à l'amiable. Si le désaccord persiste, il sera soumis au tribunal administratif de Montreuil.

○ **14/ La datation des conventions,**

Fait à Saint-Denis, le JOUR/MOIS/ANNEE

○ **15/ Les signatures par les représentants légaux,**

Annick ALLAIGRE

XXXXXX

Présidente de l'Université Paris 8

Président(e) de l'association XXXX

Il convient donc de s'assurer grâce aux statuts et à la composition du bureau des associations par exemple, de la qualité à s'engager du signataire pour le partenaire.

Faute de ces éléments, les risques d'insécurité juridique et donc de possibles contentieux sont trop élevés.

Rappel ; l'accès aux documents administratifs.

Le livre III du code des relations entre le public et l'administration reconnaît pour toute personne le droit d'obtenir communication des documents détenus dans le cadre de sa mission de service public par une administration, quels que soient leur forme ou leurs supports.

Ce droit s'exerce à l'égard de toutes les personnes publiques (l'État, les collectivités territoriales et leurs établissements publics) ainsi qu'à l'égard des organismes privés chargés d'une mission de service public.

L'accès à certaines informations, par exemple les dossiers médicaux, les listes électorales ou les informations environnementales, obéit à des règles particulières, souvent plus libérales que le régime général.

La loi prévoit toutefois quelques restrictions au droit d'accès, nécessaires pour préserver divers secrets, tel par exemple celui qui garantit dans l'intérêt des personnes le respect de la vie privée ou encore celui qui garantit dans l'intérêt de la concurrence le secret des affaires.

Annexe I : Les clauses contractuelles types pour les transferts de données vers des pays inadéquats du point de vue de la protection des données à caractère personnel,

Nom de l'organisation exportant des données:

Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis

Tél

:

Fax

:

Courrier électronique

:

Autres informations nécessaires pour identifier l'organisation

:

(Ci-après dénommé "l'exportateur de données") d'une part, et

Nom de l'organisation

Tél

:

Fax

:

Courrier électronique

:

Autres informations nécessaires pour identifier l'organisation :

.....

(ci-après dénommé "l'importateur de données")

d'autre part,

SONT CONVENUS

des clauses contractuelles suivantes (ci-après dénommées "les clauses") afin d'offrir des garanties adéquates concernant la protection de la vie privée et des libertés et droits fondamentaux des personnes lors du transfert, par l'exportateur de données vers l'importateur de données, des données à caractère personnel visées dans l'appendice 1.

Clause première

Définitions

Au sens des clauses:

(a)"données à caractère personnel", "catégories spéciales de données",

"traiter/traitement", "responsable du traitement", "sous-traitant", « personne concernée" et "autorité de contrôle " ont la même signification que dans la directive 95/46/CE du 24 octobre 1995 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données et du Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016, Règlement général sur la protection des données (RGPD) ;

(b)"l'exportateur de données", est le responsable du traitement qui transfère les données à caractère personnel;

(c)"l'importateur de données", est le responsable du traitement qui accepte de recevoir les données à caractère personnel de l'exportateur de données pour les traiter ultérieurement conformément aux présentes clauses et qui n'est pas soumis au mécanisme d'un pays tiers assurant une protection adéquate.

Clause 2

Détails du transfert

Les détails du transfert, et en particulier les catégories de données à caractère personnel et les finalités pour lesquelles elles sont transférées, sont spécifiés dans l'appendice 1 qui fait partie intégrante des présentes clauses.

Clause 3

Clause du tiers bénéficiaire

1 Les personnes concernées peuvent faire appliquer la présente clause ainsi que la clause 4 (b), (c) et (d), la clause 5 (a), (b), (c), (e), 6 (1), (2), les clauses 7, 9 et 11 en tant que tiers bénéficiaires. Les parties ne s'opposent pas à ce que les personnes concernées soient représentées par une association ou d'autres organismes si elles le souhaitent et si le droit national le permet.

Clause 4

Obligations de l'exportateur de données

L'exportateur de données accepte et garantit ce qui suit:

(a) le traitement des données à caractère personnel effectué par ses soins, y compris le transfert proprement dit, a été et continuera d'être, jusqu'au moment du transfert, effectué conformément à l'ensemble des dispositions pertinentes de l'État membre où l'exportateur des données est établi (et, le cas échéant a été notifié aux autorités compétentes) et ne viole pas les dispositions pertinentes dudit État;

(b) si le transfert porte sur des catégories spéciales de données, les personnes concernées ont été informées ou seront informées avant le transfert que leurs données pourraient être transmises à un pays tiers n'offrant pas un niveau de protection adéquat;

(c) il mettra à la disposition des personnes concernées, si elles le demandent, une copie des présentes clauses telles que convenues et

(d) il répondra, dans des délais raisonnables et dans la mesure du possible, aux demandes de renseignements de l'autorité de contrôle relatives au traitement des données pertinentes à caractère personnel effectué par l'importateur et à toute demande de la personne concernée quant au traitement de ses données à caractère personnel par l'importateur.

Clause 5

Obligations de l'importateur de données

L'importateur de données accepte et garantit ce qui suit:

(a) il n'a aucune raison de croire que la législation le concernant l'empêche de remplir ses obligations prévues par le contrat, et qui en cas de modification de cette législation susceptible d'avoir des conséquences négatives importantes sur les garanties offertes par les clauses, il communiquera le changement à l'exportateur de données et à l'autorité de contrôle où l'exportateur de données est établi, auquel cas, l'exportateur de données a le droit de suspendre le transfert des données et/ou de résilier le contrat;

(b)

il traitera les données à caractère personnel conformément à l'ensemble des principes obligatoires de protection des données figurant dans l'appendice 2;

ou, sous réserve de l'accord exprès des parties, exprimé en cochant ci-dessous, et sous réserve du respect des "principes obligatoires de protection des données" figurant dans l'appendice 3, il traitera à tous autres égards les données conformément:

aux dispositions pertinentes du droit national liés à ces clauses protégeant les libertés et droits fondamentaux des personnes physiques, notamment le droit à la vie privée à l'égard du traitement des données à caractère personnel, et s'appliquant à un responsable du traitement dans le pays où l'exportateur de données est établi,

ou, aux dispositions pertinentes prévues de toute décision de la Commission prise conformément à l'article 25, paragraphe 6 de la directive 95/46/CE constatant qu'un pays tiers assure un niveau de protection adéquat dans certains secteurs d'activité uniquement, à condition que l'importateur de données soit établi dans ce pays tiers et ne soit pas soumis à ces dispositions, pour autant que lesdites dispositions soient de nature à pouvoir être appliquées au secteur du transfert.

(c)

il traitera de manière appropriée et en temps opportun toutes les demandes de renseignements raisonnables émanant de l'exportateur de données ou des personnes concernées et relatives au

traitement effectué par ses soins des données à caractère personnel qui font l'objet du transfert et il coopérera avec l'autorité de contrôle compétente lors de toutes les demandes de renseignements de cette dernière et se rangera à l'avis de cette même autorité en ce qui concerne le traitement des données transférées;

(d)

à la demande de l'exportateur de données, il soumettra ses moyens de traitement de données à une vérification qui sera effectuée par l'exportateur de données ou un organe de contrôle composé de membres indépendants possédant les qualifications professionnelles requises, choisi par l'exportateur de données et le cas échéant avec l'accord de l'autorité de contrôle;

(e)

il mettra à la disposition des personnes concernées, si elles le demandent, une copie des présentes clauses telles que convenues, et il signalera le bureau qui traite les plaintes.

Clause 6

Responsabilité

1.

Les parties conviennent que les personnes concernées ayant subi un dommage du fait d'une violation des dispositions visées à la clause 3 ont le droit d'obtenir des parties réparation du préjudice subi. Les parties conviennent qu'elles ne peuvent être exonérées de cette responsabilité que si elles prouvent que l'action incompatible avec les obligations prévues par les présentes clauses n'est imputable à aucune d'entre elles.

2.

L'exportateur de données et l'importateur de données conviennent d'être solidairement responsables des dommages subis par les personnes concernées résultant d'une violation visée au paragraphe 1. En cas d'une telle violation, la personne concernée peut poursuivre en justice l'exportateur de données, l'importateur de données ou les deux à la fois.

3.

Les parties conviennent que si l'une d'entre elles est tenue responsable d'une violation visée au paragraphe 1 commise par l'autre partie, la seconde partie dédommagera, dans la mesure où elle est responsable, la première partie de tout coût, charge, dommage, dépense ou perte encourue par la première partie

Le paragraphe 3 est optionnel

Clause 7

Médiation et juridiction

1.

Les parties conviennent que dans le cas d'un litige entre une personne concernée et l'une ou l'autre des parties qui n'est pas résolu à l'amiable et pour lequel la personne concernée invoque la disposition du tiers bénéficiaire visée à la clause 3, elles acceptent la décision de la personne concernée:

(a)

de soumettre le litige à la médiation d'une personne indépendante ou, le cas échéant, de l'autorité de contrôle;

(b)

de porter le litige devant les tribunaux de l'État membre où l'exportateur de données est établi;

2.

Les parties conviennent que d'un commun accord entre une personne concernée et la partie en question, un litige peut être porté devant un organe d'arbitrage si cette partie est établie dans un pays qui a ratifié la convention de New York sur la reconnaissance et l'exécution des sentences arbitrales.

3.

Les parties conviennent que les paragraphes 1 et 2 s'appliquent sans préjudice du droit procédural ou matériel de la personne concernée d'obtenir réparation conformément à d'autres dispositions du droit national ou international.

Clause 8

Coopération avec les autorités de contrôle Les parties conviennent de déposer une copie du présent contrat auprès de l'autorité de contrôle si un tel dépôt est prévu par le droit national.

Clause 9

Résiliation des clauses

Les parties conviennent que la résiliation des présentes clauses à quelque moment, dans quelque circonstance et pour quelque raison que ce soit ne les exonère pas des obligations et/ou conditions prévues par les présentes clauses à l'égard du traitement des données transférées.

Clause 10

Droit applicable

Les clauses sont régies par le droit de l'État membre dans lequel l'exportateur de données est établi à savoir.....

Clause 11

Modification du contrat

Les parties s'engagent à ne pas modifier les termes des présentes clauses.

Au nom de l'exportateur de données:

Nom (écrit en toutes lettres):

.....

Fonction:

Adresse:

Autres informations nécessaires pour que le contrat soit un acte contraignant (le cas échéant):

.....

Signature:

Annexe 8

Modèle de convention de don d'équipement de l'université Paris 8



CONVENTION DE DON

ENTRE

L'université Paris 8

2, rue de la Liberté, 93526 Saint-Denis Cedex

Numéro SIRET : 19931827000238

Représentée par sa Présidente, Madame Annick ALLAIGRE

Ci-après désignée « le donataire »

ET

XXXX

Adresse

Raison sociale :

SIRET : APE :

Ci-après désigné « le donateur »

Article 1 - objet

L'article L1121-2 du code général de la propriété des personnes publiques prévoit que *« Les établissements publics de l'Etat acceptent et refusent librement les dons et legs qui leur sont faits sans charges, conditions ni affectation immobilière »*.

La présente convention a pour objet de formaliser le don entre le donataire et le donateur.

Présenter brièvement la société, les liens avec l'université et l'objet du don.

Article 2 - nature du don

Liste exhaustive, caractéristiques précises, état et valeur estimée du matériel donné

-

-

Article 3 - volonté des parties

Le donateur accepte de donner au donataire l'ensemble des biens mentionnés à l'article 2 de la présente convention.

Le donataire accepte le don du donateur dans son intégralité sans contrepartie. Le présent don n'est soumis à aucune condition.

Article 4 – caractère irrévocable du don

Le présent don est définitif et irrévocable. Il est limité à la liste des biens énumérés à l'article 2 de la présente convention.

Le donateur perd la propriété des biens mentionnés à l'article 2 et ne pourra plus en disposer à compter de la signature de la présente convention. Il perd de ce fait l'ensemble des droits patrimoniaux sur lesdits biens. Il ne pourra pas les utiliser, les exploiter, les vendre, les céder, les donner.

Article 5 -assurance et responsabilité

A compter de la remise du matériel et de la signature de la présente convention, le donataire a l'entière responsabilité et la garde du matériel donné. Le donataire reconnaît assumer les conséquences pécuniaires de la perte, du vol ou de la détérioration du matériel donné.

Le donataire assume l'entière responsabilité de tout sinistre résultant d'une mauvaise utilisation des biens donnés. Dès lors qu'il a respecté son obligation de mise en garde et d'information, le donateur ne saurait être tenu responsable des dommages matériels ou corporels subis par le bénéficiaire ou par une tierce personne à l'occasion de l'utilisation du matériel donné.

Article 6 – règlement des litiges

Les parties à la présente convention s'engagent à rechercher une solution amiable à tout différend né de l'application ou de l'interprétation de la présente convention. A défaut de solution amiable, le Tribunal d'instance de Saint Ouen sera seul compétent pour connaître le litige.

La présente convention entre en vigueur à compter de la date de sa signature.

Fait en double exemplaire le XX/XX/XXXX

A Saint Denis

Le donateur

La présidente de l'université Paris 8

Annick ALLAIGRE

Annexe 9

Convention de partenariat FCU et APEC



CONVENTION DE PARTENARIAT

Entre les soussignés :

Conférence des Directeurs de Service Universitaire de Formation Continue (CDSUFC)
Association régie par la loi de 1901
enregistrée sous le n° SIRET : 480 994 508 00020
dont le siège social est situé 103, Boulevard Saint-Michel - 75005 Paris
Représentée par son Président, Franck Giuliani

Ci-après désignée la **FCU**

d'une part,

Et

L'Association pour l'emploi des cadres (Apec),
Association paritaire régie par la loi de 1901
enregistrée sous le n° Siren 775 672 231
dont le siège social est situé 51 boulevard Brune, 75014 Paris
Représentée par son Président, Patrick Caré

Ci-après désignée l'**Apec**

d'autre part,

Il a été préalablement exposé ce qui suit :

PRESENTATION DES PARTENAIRES

La FCU

La **FCU** est un réseau national représentant plus de 90 adhérents, tous établissements d'enseignement supérieur (EES) publics, dont une large majorité d'universités et le CNAM.

Les établissements adhérents à la FCU forment annuellement plus de **465.000 stagiaires** et délivrent environ **95.000 diplômes** nationaux ou d'université, du niveau IV au niveau I.

Historiquement positionnés sur la reprise d'études et plus récemment sur le développement de l'alternance, les Services de Formation Continue (SFC) des Universités ont pour missions de porter en interne et de déployer en externe auprès des différents publics cibles (entreprises, salariés, demandeurs d'emploi...) la politique formation continue de leur établissement.

Les services de Formation Continue des Universités impulsent et accompagnent la stratégie des Etablissements publics d'Enseignement Supérieur et de Recherche pour la mise en place d'une formation tout au long de la vie, dans le cadre d'une nécessaire adaptation au regard de l'évolution

Convention APEC-CDSFCU 2018

1/14

de la demande sociale et des textes réglementaires régissant la Formation professionnelle continue d'une part et de l'ESR d'autre part.

Sur leur territoire et dans périmètre d'expertise, les SFCU sont en lien étroit avec les différents prescripteurs, financeurs et usagers de la formation continue. Les SFC sont ainsi en interrelations avec les grands acteurs institutionnels et sociaux-économique ainsi qu'avec les principaux réseaux professionnels pour développer et déployer une offre de formation et de services répondant aux besoins en compétences (actuels et futurs) de l'économie régionale, des entreprises du territoire et des individus.

La FCU a pour principales mission de :

- Représenter les intérêts de la FCU et promouvoir les activités de ses adhérents,
- Assurer une veille juridique et d'informations sur la Formation Continue,
- Favoriser l'échange des expériences pédagogiques, de gestion et de relations avec les partenaires de la Formation Continue,
- Approfondir par la recherche certains thèmes afin de contribuer à l'émergence d'idées nouvelles en matière de Formation Continue,
- Accompagner les services par un plan de formation spécifique FCU à destination des collaborateurs de ses membres,
- Accompagner ses adhérents vers la certification de services FCU.

L'Apec

Acteur du marché de l'emploi des cadres, l'Apec accompagne et conseille les cadres tout au long de leur parcours professionnel, dans leur démarche d'évolution ou de mobilité, ainsi que les jeunes issus de l'enseignement supérieur pour les aider à préparer et réussir leur insertion professionnelle.

L'Apec informe, conseille et accompagne les entreprises, afin d'optimiser leurs recrutements, renforcer l'efficacité de leurs pratiques RH et sécuriser les parcours professionnels de leurs collaborateurs cadres en développant la mobilité et les compétences internes.

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions grâce notamment à ses grandes enquêtes annuelles : prévisions de recrutement des entreprises, mobilité des cadres, insertion des jeunes diplômés, salaires... et des études spécifiques auprès des cadres et des entreprises.

Plus de 39.000 entreprises et 900.000 cadres et jeunes utilisent les services de l'Apec, via le site www.Apec.fr ou dans ses 45 centres et antennes implantés à travers ses 12 Délégations Régionales.

Ses **missions de service public** s'articulent autour de 4 axes majeurs :

- Aider à la sécurisation des parcours professionnels des cadres et à l'insertion professionnelle des jeunes issus de l'enseignement supérieur ;
- Sécuriser les recrutements des entreprises, en particulier les TPE et PME, par des informations et conseils adaptés ;
- Collecter et diffuser les offres d'emploi cadres sur son site pour assurer une plus grande transparence du marché de l'emploi des cadres ;
- Développer un programme d'études et de veille sur le marché de l'emploi cadre.

L'Apec est également l'un des cinq opérateurs nationaux désignés par la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, chargé d'assurer le **Conseil en Evolution Professionnelle (CEP)**, au côté de Pôle Emploi, de Cap Emploi, des Missions Locales et des OPACIF.

CONTEXTE DU PARTENARIAT

La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a instauré de nouvelles dispositions ayant des impacts directs sur l'activité des partenaires depuis le 1^{er} janvier 2015 :

- L'Apec a été désignée parmi les opérateurs nationaux du Conseil en Évolution Professionnelle (CEP) dont l'ambition est de favoriser l'évolution et la sécurisation des parcours professionnels des actifs.
- Le Compte Personnel de Formation (CPF) est venu compléter les dispositifs de formation professionnelle existants ;
- Les entreprises ont l'obligation d'organiser un Entretien Professionnel (EP) pour chacun de leur salarié, tous les deux ans, en vue de faire émerger des perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi.

Les Universités sont aujourd'hui engagées sur l'élaboration de nouvelles ingénieries d'accès à la certification. Ces parcours de plus en plus individualisés vers la certification doivent se mettre en œuvre dans des lieux, des temporalités et selon des modalités variées, favorisant ainsi le couplage de processus de reconnaissances des acquis de l'expérience (VAE) et de reprise d'études (enseignement en présentiel, à distance, en situation de travail ...).

De même, l'accélération du besoin d'acquisitions de compétences complémentaires nécessaires au maintien dans l'emploi, à la sécurisation des parcours professionnels ou à la gestion/anticipation des phases de transitions professionnelles vont amener les Cadres à modifier leurs attentes vis-à-vis de la formation continue tout au long de la vie.

Dans ce contexte nouveau, il apparaît nécessaire de mettre en place une phase de diagnostic et un plan d'actions d'accompagnement, prenant en compte le projet professionnel des techniciens et des cadres. Mises en œuvre par les opérateurs du CEP, ces étapes du diagnostic peuvent être enrichies de la contribution des Services Universitaires de formation continue en tant que professionnels de l'accompagnement, de la formation, de l'évaluation et de la certification.

ARTICLE 1 : OBJET DE LA CONVENTION

La présente convention a pour objet de définir les modalités dans lesquelles la FCU et l'Apec entendent collaborer, afin de proposer des prestations et des offres de services complémentaires aux entreprises et salariés qu'elles accompagnent.

Les deux parties s'engagent à coordonner leurs actions respectives, chacune dans son domaine de compétence et champ relationnel, afin d'optimiser l'accompagnement des personnes dans leurs parcours professionnels - via la mise en œuvre du CEP notamment – et de favoriser l'insertion des jeunes diplômés sur le marché de l'emploi.



ARTICLE 2 : ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

Les parties se proposent d'intervenir ensemble selon les modalités suivantes :

2.1 : Articulation des réseaux Apec et FCU aux niveaux régional et national

Pour favoriser la synergie opérationnelle des deux réseaux sur l'ensemble du territoire, la FCU et l'Apec conviennent d'organiser des rencontres et échanges au niveau national comme régional, permettant ainsi une meilleure connaissance et compréhension des spécificités de leurs champs d'action respectifs, des attentes des entreprises et des dispositifs emploi-formation proposés aux salariés.

Une **animation nationale** permettra aux partenaires d'optimiser la coopération entre les deux réseaux et de capitaliser sur les bonnes pratiques régionales. La mise en œuvre opérationnelle de la convention fera l'objet de **déclinaisons territoriales** à l'initiative des acteurs Apec/FCU d'un même territoire.

À l'échelle d'un territoire et/ou d'une région, les établissements adhérents de la FCU auront entre eux une démarche concertée et coordonnée pour définir, planifier et réaliser les déclinaisons opérationnelles de la convention en lien avec le Délégué régional de l'Apec.

Les deux parties s'engagent ainsi à :

- Partager des informations sur la situation de l'emploi et des métiers cadres, les besoins de compétences et de formation des salariés.
- Mettre en relation les représentants et/ou adhérents régionaux de chaque réseau (cf. liste des Délégués Régionaux Apec et des établissements adhérents de la FCU) et les inciter à co-construire des **plans d'actions** au bénéfice de leurs publics respectifs, en tenant compte des ressources disponibles de chaque partenaire sur les territoires.
- Présenter leurs missions, offres de services, outils et dispositifs aux collaborateurs de chaque partenaire, via l'organisation de rencontres territoriales entre les conseillers Orientation/Formation des universités et les consultants Apec et la mise à disposition des supports de présentation (plaquettes, flyers...).
- S'informer mutuellement des manifestations organisées de part et d'autre (ex : matinales, petits déjeuners, réunions d'information, événements...).
- S'identifier comme « partenaires » sur leurs sites web respectifs et services digitalisés : www.Apec.fr et www.fcu.fr

Par ailleurs, des études conjointes pourront être réalisées sur des thématiques proposées par l'un ou l'autre des partenaires (ex : études conjoncturelles, référentiel des métiers cadres...).

2.2 - Accompagnement

Afin de répondre le mieux possible aux enjeux de formation continue des salariés et d'assurer une continuité de services sur les questions relatives à l'emploi et à la formation, la FCU et l'Apec conviennent d'articuler leurs offres de services (voir détail des offres en Annexe 2).

Les consultants Apec et les conseillers Orientation/Formation Continue pourront ainsi informer les entreprises et les personnes qui s'adressent à eux de l'offre de service du partenaire.



2.3 – Coopération sur le CEP et le CPF pour sécuriser les parcours professionnels des cadres

En qualité d'opérateur national du Conseil en Evolution Professionnelle, l'Apec s'engage à offrir à l'issue de la formation continue (BAC+3 minimum) des personnes formées dans un des établissements adhérents de la FCU son expertise pour les accompagner dans leurs démarches d'évolution professionnelle : préparation aux entretiens clés dans l'entreprise, mobilités internes et externes, réorientation ou reconversion, projets formation ou de création d'entreprise...

À cet effet, et pour faciliter la mise en relation des cadres avec l'Apec, la FCU indiquera sur son site internet un lien vers la page de présentation des services « CEP » délivrés par l'Apec. Par ailleurs, la FCU pourra communiquer cette adresse à ses membres ainsi qu'aux cadres qui souhaitent bénéficier d'un conseil en évolution professionnelle : <https://cadres.Apec.fr/Emploi/Mes-services-Apec/Nos-services-phares/CEP/Conseil-en-evolution-professionnelle>.

Les deux partenaires déclineront, en région, des modalités partenariales d'accompagnement propices à la définition et à la construction de parcours d'évolution ou de transition professionnelle des publics techniciens supérieurs et cadres.

Ces déclinaisons territoriales s'inscriront dans les objectifs du présent accord et donneront lieu à capitalisation et diffusion par les deux réseaux.

Les services Universitaires de Formation Continue pourront alors contribuer à la définition du parcours de formation le plus adapté pour répondre au projet du cadre.

La FCU désignera des référents nationaux et informera l'ensemble des adhérents du réseau FCU et les Conseillers Académiques Délégués à la Formation Continue. Les réseaux locaux pourront alors identifier les contacts privilégiés des consultants Apec en charge d'accompagner les cadres dans la construction de leur projet formation.

La coopération entre les collaborateurs des deux réseaux sur ces questions favorisera une connaissance mutuelle des critères d'éligibilité et de financement des dispositifs formation, notamment le CPF.

ARTICLE 3 – NATURE DES PRESTATIONS

Il est entendu que les services que l'Apec sera amenée à prêter au titre de la présente convention seront délivrés dans le cadre de ses missions de service public, au profit des bénéficiaires désignés dans ses statuts et son mandat de service public.

ARTICLE 4 - PILOTAGE ET SUIVI

Les parties s'engagent à désigner une ou plusieurs personne(s) responsable(s) du pilotage et du suivi opérationnel de cette convention afin d'en assurer la bonne exécution et de faire des points d'étapes semestriels sur les actions engagées.

- Pour la FCU :
Ariane FREHEL (ariane.frehel@lecnam.net) et Eric Tanguy (eric.tanguy@univ-nantes.fr)

Et/ou
Franck Giuliani, président du réseau FCU (president@fcu.fr)

▪ Pour l'Apec :
Yannick Morel, consultant relations institutionnelles et partenariats, yannick.morel@Apec.fr et
Pascal Roussay, consultant relations institutionnelles et partenariats, pascal.roussay@Apec.fr
Et/ou
Jean-Marie Blanc, Directeur des relations institutionnelles et des partenariats, [jean-
marie.blanc@Apec.fr](mailto:jean-marie.blanc@Apec.fr)

ARTICLE 5 – COMMUNICATION

Pendant la durée de la présente convention, la FCU et l'Apec valoriseront leur partenariat dans le cadre de leur communication interne et grand public.
Les parties conviennent que toute action de communication externe relative à la présente collaboration engagée par l'une d'elles devra être soumise au préalable et acceptée par l'autre partie.

ARTICLE 6 – CONFIDENTIALITE

Toutes les informations sur l'une des parties dont l'autre viendrait à avoir connaissance dans le cadre de la conclusion ou de l'exécution de la présente convention sont considérées comme confidentielles. Chacune des parties s'engage à n'utiliser les informations confidentielles qu'elle recevra de l'autre partie que pour les besoins de la présente convention et de ses suites. Elle s'interdit donc d'exploiter pour son compte, directement ou indirectement, les informations confidentielles, notamment techniques, reçues de l'autre partie.

De même, chacune des parties s'interdit de divulguer ou communiquer, directement ou indirectement, les informations obtenues, à des tiers étrangers à la présente convention.

Chacune des parties garantit le respect de ces obligations par son personnel, ses mandataires ou toute autre personne dont elle est responsable.

ARTICLE 7 – DUREE DE LA CONVENTION

La présente convention entre en vigueur à compter de sa date de signature, pour une durée de **deux ans**, au terme de laquelle le comité de pilotage réalisera une évaluation des actions engagées et proposera les conditions d'un éventuel renouvellement avec, le cas échéant, de nouveaux axes de coopération pour la nouvelle période.

ARTICLE 8 – RESILIATION

Le présent accord peut être résilié à l'initiative de l'une des parties, par lettre recommandée avec accusé de réception.



ARTICLE 9 – REGLEMENT DES LITIGES

En cas de litige lié à l'interprétation ou à l'exécution de la présente convention, les parties conviennent de régler leurs différends par accord amiable, à défaut par les tribunaux compétents.

Fait à RENNES, le 29 mai 2018 en deux exemplaires originaux.

Pour la FCU
Franck GIULIANI
Président



Pour l'Apec
Patrick Caré
Président



ANNEXE 1 : Correspondants FCU et Apec en région

1/ Délégués Régionaux Apec

Délégation Territoriale	Délégués Territoriaux	Tel	Email
Grand-Est Alsace Lorraine Champagne-Ardenne	Jacques TRIPONEL	06 74 94 96 55	jacques.triponel@Apec.fr
Nouvelle Aquitaine Aquitaine Poitou-Charentes Limousin	Danielle SANCER	06 66 22 27 74	danielle.sancier@Apec.fr
Bourgogne / Franche-Comté	Dominique DOUSSOT	06 66 88 88 05	dominique.doussot@Apec.fr
Bretagne	Anne SAVATIER	06 74 94 94 17	anne.savatier@Apec.fr
Centre Val de Loire	Anthony FUMARD	06 99 17 71 89	anthony.fumard@Apec.fr
Ile-de-France	Guy GUSTIN	06 82 65 94 31	guy.gustin@Apec.fr
Occitanie Midi-Pyrénées Languedoc-Roussillon	Jean-Sébastien FIORENZO	06 63 01 60 48	jean-sebastien.fiorenzo@Apec.fr
Hauts-de-France Nord-Pas-de- Calais Picardie	Valérie FENAU	06 80 84 33 90	valerie.fenau@Apec.fr
Normandie	Marc LESUEUR	06 07 73 00 34	marc.lesueur@Apec.fr
PACA / Corse	Bruno JONCHIER	06 65 70 97 64	bruno.jonchier@Apec.fr
Pays-de-la-Loire	Michèle SALLEMBIEN	06 74 26 51 86	michele.sallembien@Apec.fr
Rhône-Alpes / Auvergne	Eric Guillaumot	06 99 18 65 24	eric.guillaumot@Apec.fr

pe

2/ Membres de la FCU

Régions	Etablissements adhérents de la FCU	Contact FCU	Tél	Email
Grand-Est Alsace Lorraine Champagne-Ardenne	Université de Strasbourg	Marc Poncin	06 72 42 92 41	marc.poncin@unistra.fr
	Université de Lorraine	Karine Treiber	06 38 95 21 78	karine.treiber@univ-lorraine.fr
	Université de Technologie de Troyes	Laurent Amice	06 61 97 52 53	laurent.amice@utt.fr
	Université de Haute-Alsace	Jose Martins	03 89 33 65 00	jose.martins@uha.fr
	Université de Reims Champagne-Ardennes	Brigitte Colantonio	03 26 91 86 69	brigitte.colantonio@univ-reims.fr
Nouvelle Aquitaine Aquitaine Poitou-Charentes Limousin	Université de Bordeaux	Jean Dondi	06 26 55 80 08	jean.dondi@u-bordeaux.fr
	Université Bordeaux Montaigne	Séverine Vlaud	05 57 12 45 38	severine.vlaud@u-bordeaux-montaigne.fr
	Université de Pau et des Pays de l'Adour	Dominique Laéra	05 59 40 78 88	dominique.laera@univ-pau.fr
	Université de Poitiers	Sylvie Quintard	05 49 36 62 31	Sylvie.Quintard@univ-poitiers.fr
	Université de La Rochelle	Alexandra Bodin	06 89 91 84 39	alexandra.bodin@univ-lr.fr
Université de Limoge	Frédérique Vergnole	05 87 50 68 50	frederique.vergnole@unilim.fr	
Bourgogne / Franche-Comté	Université de Technologie Belfort-Montbéliard	Aleth Chevalley	03 84 58 34 48	aleth.chevalley@utbm.fr
	Université de Franche-Comté	Laurence Ricq	06 99 16 76 00	laurence.ricq@univ-frcomte.fr
	Université de Bourgogne	Evelyne Métais	03 80 39 51 99	evelyne.metais@u-bourgogne.fr
Bretagne	Université Bretagne Sud	Gaëlle Quemeneur	06 08 50 31 78	gaelle.quemeneur@univ-ubs.fr
	Université de Bretagne Occidentale	Laurent Bourlès	02 98 01 80 46	Laurent.Bourles@univ-brest.fr
	Université de Rennes 1	Christine Lombard	02 23 23 39 50	christine.lombard@univ-rennes1.fr
	Université de Rennes 2	Jean-Yves Célo	02 99 14 20 36	jean-yves.celo@univ-rennes2.fr
Centre Val de Loire	Université François Rabelais de Tours	Christelle Pragnon	02 47 36 81 60	christelle.pragnon@univ-tours.fr
	Université d'Orléans	Aline Lejeune	02 38 41 71 80	aline.lejeune@univ-orleans.fr
Occitanie Midi-Pyrénées Languedoc-Roussillon	Université Toulouse-I-Capitole	Catherine Cluzeaud-Delvit	05 61 12 86 56	catherine.cluzeaud-delvit@ut-capitole.fr
	Université Toulouse II-Jean-Jaurès	Jean Azéma	05 61 50 47 96	jazema@univ-tlse2.fr
	Université Paul Sabatier Toulouse III	Jean-François Mazoin	06 22 32 00 08	jean-francois.mazoin@univ-tlse3.fr
	Université de Nîmes	Isabelle Techer	06 85 59 19 25	isabelle.techer@unimes.fr

	Université de Montpellier	Laurence Weil	04 34 43 21 21	laurence.weil@univ-montp1.fr
	Université Paul Valéry – Montpellier 3	Laurence Dreyfuss	04 67 14 55 75	laurence.dreyfuss@univ-montp3.fr
	Université de Perpignan	Frédéric Brajou	04 30 19 81 49	frederic.braiou@univ-perp.fr
	Institut National Universitaire Champollion	Nacera Bename	05 63 48 19 55	nacera.bename@univ-ic.fr
	Institut National Polytechnique de Toulouse	Olivier Delahaye	06 12 53 47 15	olivier.delahaye@inp-toulouse.fr
Hauts-de-France Nord-Pas-de-Calais Picardie	Université de technologie de Compiègne (UTC)	François Velu	03 44 23 49 19	francois.velu@utc.fr
	Université du Littoral Côte d'Opale	Franck Giuliani	07 60 60 88 75	franck.giuliani@univ-littoral.fr
	Université de Lille	Thomas Petit	03 20 33 62 67	thomas.petit@univ-lille1.fr
	Université de Valenciennes	Franck Barbier	03 27 51 10 19	franck.barbier@univ-valenciennes.fr
	Université Picardie Jules Verne	Nicolas Kézié	06 40 23 39 23	nicolas.kezie@u-picardie.fr
Université d'Artois	Jérôme Longuepée	03 21 60 37 07	jerome.longuepee@univ-artois.fr	
Normandie	Université Rouen	Isabelle Fleury	06 31 33 62 14	isabelle.fleury1@univ-rouen.fr
	Université Le Havre	Jean-Robert Delahaye	02 32 74 44 57	jean-robert.delahaye@univ-lehavre.fr
	Université de Caen	Sophie Louise	02 31 56 59 75	sophie.louise@unicaen.fr
PACA / Corse	Université de Nice	Olivier Hueber	04 89 15 21 50	olivier.hueber@unice.fr
	Université de Corse	Cécile Riolacci	04 95 45 01 75	riolacci@univ-corse.fr
	Aix Marseille Université	Marella Lewandowski	06 03 53 30 32	marella.lewandowski@univ-amu.fr
	Université d'Avignon	Pierre Fressoz	04 32 74 32 20	pierre.fressoz@univ-avignon.fr
	Université de Toulon	Catherine Maumet	04 94 14 21 93	maumet@univ-tln.fr
Pays-de-la-Loire	Université d'Angers	Thierry Latouche	06 21 49 44 85	thierry.latouche@univ-angers.fr
	Université de Nantes	Philippe Lenoir	02 72 64 88 15	philippe.lenoir@univ-nantes.fr
	Le Mans Université	Audrey Sauvêtre	06 23 65 53 65	audrey.sauvetre@univ-lemans.fr
	Ecole Centrale de Nantes	Laurence Louatron	06 85 92 77 73	Laurence.Louatron@EC-Nantes.fr
Rhône-Alpes / Auvergne	Université Claude Bernard – Lyon 1	Eric Peyrol	06 37 18 97 48	eric.peyrol@univ-lyon1.fr
	Université Lumière – Lyon 2	Hervé Rozier	04 78 69 71 45	herve.rozier@univ-lyon2.fr
	Université Jean Moulin – Lyon 3	Emilien Sanchez	06 61 65 48 95	emilien.sanchez@univ-lyon3.fr

M

	Université Jean Monnet - Saint-Etienne	Achour Béloucif	04 77 42 17 00	achour.beloucif@univ-st-etienne.fr
	Université Clermont-Auvergne	Carole Besson	04 73 31 87 55	carole.besson@uca.fr
	Université de Grenoble Alpes	Michèle-France Robert	06 62 42 79 83	michele-france.robert@univ-grenoble3.fr
	ENSSIB	Armelle De Boisse	04 72 44 43 27	armelle.de-boisse@enssib.fr
	INSA Lyon	Patricia Guillot	07 61 82 31 76	patricia.guillot@insa-lyon.fr
	Institut National Polytechnique de Grenoble	Jean-Marc Dedulle	06 08 90 32 25	jean-marc.dedulle@grenoble-inn.fr
	Université Savoie Mont Blanc	Eric Weiss	06 01 59 47 56	eric.weiss@univ-savoie.fr
	Ecole Normale Supérieure de Lyon	Thomas Zacher	04.37.37.63.59	thomas.zacher@ens-lyon.fr
	Institut d'Etudes Politiques de Grenoble	Philippe Cuntigh	06 24 96 11 54	philippe.cuntigh@science.spo-grenoble.fr
	Ecole Centrale de Lyon	Thibaud Queyrel	04 72 18 65 25	thibaud.queyrel@ec-lyon.fr
Territoires d'Outre-Mer	Université de la Réunion	Stéphane Manin	+262 262 48 33 70	stephane.manin@univ-reunion.fr
	Université des Antilles	Françoise Hanss	06 90 48 33 51	francoise.hanss@univ-antilles.fr
	Université de la Guyane	Christian Haridas	05 94 29 99 60	christian.haridas@univ-guyane.fr
	Université de la Nouvelle Calédonie	Laurence Benasse	(+687) 760 184	laurence.benasse@univ-nc.nc
Ile de France	Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)	Ariane Fréhel	06 60 64 90 51	ariane.frehel@lecnam.net
	EHESS	Marina Zuccon	01 49 54 23 95	marina.zuccon@ehess.fr
	Ecole Nationale Supérieure d'Arts & Métiers - ENSAM	Anne Thiery	01 44 24 61 57	anne.thierry@ensam.eu
	Ecole Nationale des Chartes	Egle Barone Visigalli	01 55 42 21 52	egle.barone.visigalli@enc-sorbonne.fr
	Ecole Pratique des hautes études	Nathalie Person	01 53 63 61 72	nathalie.person@ephe.sorbonne.fr
	INALCO	Anne Duponchelle	01 81 70 11 54	anne.duponchelle@inalco.fr
	Institut des Hautes Etudes pour la Science et la Technologie	Christelle Tallon	01 55 55 87 66	christelle.tallon@ihst.fr
	Université d'Evry	Thierry Lavallée	06 71 55 42 36	thierry.lavallee@univ-evry.fr
	Université de Cergy-Pontoise	Christophe Dague	06.80.13.80.49	christophe.dagues@u-cergy.fr
	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ)	Mathieu Jahnich	06 64 68 17 45	mathieu.jahnich@uvsq.fr

Université Panthéon-Assas – Paris 2	Névine Chalakani	01 53 63 86 26	nevine.chalakani@u-paris2.fr
Université Panthéon-Sorbonne – Paris 1	Pascal Lévêque	01 53 55 27 51	Pascal.Leveque@univ-paris1.fr
Université Paris Dauphine – Paris 9	Sébastien Dulzabo	01 44 05 42 40	sebastien.dulzabo@dauphine.fr
Université Paris Descartes – Paris 5	Géraldine Dacquay	01 76 53 46 53	geraldine.dacquay@paris-descartes.fr
Université Paris Diderot – Paris 7	Stéphanie Hantz	07 84 43 50 74	stephanie.hantz@univ-paris-diderot.fr
Université Paris 13	Benoît Berthou	01 49 40 37 64	benoit.berthou@univ-paris13.fr
Université Paris Nanterre	Bernard Quinio	01 40 97 78 66	bquinio@u-paris10.fr
Sorbonne Université	Alain Gonzalez	06 80 06 18 20	alain.gonzalez@upmc.fr
Université Paris Sud	Nathalie Hatton-Asensi	01 40 97 78 66	nathalie.hatton-asensi@u-psud.fr
UPEM	Karine Lambert	01 60 95 71 47	karine.lambert@u-pec.fr
UPEC	Delphine Adam	06 68 39 97 10	delphine.adam@u-pec.fr
Université Sorbonne Nouvelle – Paris 3	Olivier Lumbroso	01 45 87 41 17	olivier.lumbroso@sorbonne-nouvelle.fr
Université Paris 8	Valérie Besnard	01 49 40 65 61	valerie.besnard@univ-paris8.fr

h

ANNEXE 2 : Offres de services des partenaires

1. Détail de l'offre des services proposée par l'Apec :

- Diffusion des offres d'emploi cadres, d'alternance et de stages (à partir de Bac+3) sur le site de l'Apec. Accès via <https://recruteurs.Apec.fr/home/gerer-vos-offres.html>.
- Accès à la CVthèque des candidats inscrits sur le site de l'Apec (325.000 profils) via <https://recruteurs.Apec.fr/home/consulter-les-cv.html>.
- Rencontre avec un consultant Apec sur leur territoire afin de faire le point sur leurs pratiques RH et bénéficier de conseils adaptés à leurs problématiques : recrutement, égalité F/H, contrat de génération, accompagnement de leurs salariés cadres...
- Participation aux « Matinales RH » organisées par l'Apec dans ses centres sur la réforme de la formation professionnelle (CEP/CPF/EP), les pratiques de recrutement et de rémunération des entreprises, la mobilité interne des cadres, l'insertion des jeunes diplômés, l'attractivité territoriale et l'emploi cadre, la qualité de vie au travail, le management, etc.
Les thématiques de ces matinales sont amenées à évoluer d'une année à l'autre.

⇒ Offre de services spécifique pour les TPE et PME

- Utilisation des services liés au recrutement à distance proposés par l'Apec :
 - « Votre Potentiel Sourcing »
 - « Flash Conseil » accessible au 0809 361 336
 - « Appui à la rédaction d'offre d'emploi »
 - « Sourcing Plus » accessible via le 0809 36 14 14.*NB : ces 4 prestations sont dédiées aux recruteurs non-professionnels.*
- Recours au diagnostic RH de l'Apec, « Repères RH », dont l'ambition est d'aider les entreprises à identifier leurs enjeux stratégiques, les pistes d'actions et leviers RH permettant d'accroître leur performance.
- Participation aux Ateliers « Pratiques RH » organisés par l'Apec dans ses Centres sur différents thèmes :
 - ✓ Piloter et animer les entretiens professionnels
 - ✓ Manager efficacement avec l'entretien professionnel
 - ✓ Rédiger une offre d'emploi attractive
 - ✓ Rechercher efficacement des candidats dans les CVthèques
 - ✓ Questionner en entretien de recrutement
 - ✓ Se préparer au transfert des savoirs
 - ✓ Construire et développer sa marque employeur sur le web (cet atelier est dédié aux non-professionnels du recrutement).

⇒ Offre de services spécifique au CEP et au CPF pour sécuriser les parcours professionnels des cadres :

- Accès à la plateforme téléphonique nationale de l'Apec :

0 809 361 212

Service gratuit
+ prix appel

pe

- Prise de RDV avec un consultant via un service en ligne : <https://cadres.Apec.fr/Emploi/Mes-services-Apec>.
- Les cadres qui souhaitent s'orienter vers une **formation** ont accès à 3 services spécifiques :
 - ✓ Un outil d'autodiagnostic accessible sur le site Apec.fr intitulé « *Formation : testez votre projet* » qui vise à clarifier et faciliter le projet de formation des cadres.
 - ✓ « *Diagnostic Formation* » pour un 1^{er} niveau d'information et de conseil par téléphone.
 - ✓ « *Solution Formation* » pour élaborer et mettre en œuvre un projet de formation avec un consultant dans un Centre Apec.

2. Détail de l'offre des services proposés par la FCU :

- **Offre de service de l'association :**
 - ✓ Informations réglementaires de ses membres (Juri-actus)
 - ✓ Plan de formation des personnels sur divers thèmes lié à la FC
 - ✓ Colloque annuel (250 participants en moyenne)
 - ✓ Communication et mise en visibilité du réseau et de ses membres sur les activités des services de FC à l'université
 - ✓ Accompagnement dans la démarche qualité vers la certification de services FCU
- **Offre de services à destination du public :**
 - ✓ <https://www.fcu.fr/>
- **Offre de service de ses membres : les services FCU**
 - ✓ Accueil, information et orientation de tous les publics / des publics FC
 - ✓ Conseils sur l'élaboration du projet professionnel
 - ✓ Conseil sur l'élaboration du projet de formation ou de reprise d'étude
 - ✓ Conseil et accompagnement des PME-PMI dans la gestion de leur RH
 - ✓ Valorisation des potentiels de recherche des universités en formation continue
 - ✓ Accompagnement des démarches de validation d'acquis
 - ✓ Accompagnement des recherches de financement du projet de formation
 - ✓ Innovation pédagogique et de formation
 - ✓ Appui au développement de l'alternance dans les Établissements d'Enseignement Supérieur
 - ✓ Déploiement d'une offre de formation en FOAD

W

GLOSSAIRE

- A-Dsi : Assemblée des Directeurs de ressources informatiques et/ou de systèmes d'information de l'ESR
- AGEFIPH : Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Handicapés
- AMI : Appel à Manifestation d'Intérêt
- APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres
- APU : Administration Publique
- APUC : Administration Publique Centrale
- BNI : Business Network International
- BOAMP : Bulletin Officiel des Annonces de Marchés Publics
- BPI : Banque publique d'investissement
- B to B (B2B) : Business to Business. Désigne l'ensemble des activités commerciales nouées entre deux entreprises
- B to B to C (B2B2C) : Business to Business to Consumer. Désigne l'activité des entreprises qui commercialisent des biens et des services auprès de sociétés tierces, qui les revendent elles-mêmes au grand public.
- CA : Chambre d'Agriculture
- CARIF-OREF : Centre Animation Ressources d'Information sur la Formation / Observatoire Régional Emploi Formation
- CATI : Comité Agence des Technologies et Innovation de l'ESR
- CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie
- CCN IUT : Commission Consultative Nationale IUT
- CDC : Caisse des Dépôts et Consignations
- CEFDG : Commission d'évaluation des Formations et Diplômes de Gestion
- CEP : Conseil en évolution professionnelle
- CFA : Centre de formation d'apprentis
- CFVU : Commission de la Formation et de la Vie Universitaire
- CGPME : Confédération générale des petites et moyennes entreprises
- CGU : Conditions générales d'utilisation
- CIO : Centre d'Information et d'Orientation
- CJD : Centre des Jeunes Dirigeants
- CMRH : Club Management & Ressources Humaines
- CNCP : Commission nationale des certifications professionnelle
- CNEFOP : Commission Nationale de la négociation collective, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
- CNESER : Conseil National de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
- COFRAC : Comité français d'accréditation
- COPANEF : Comité Paritaire National interprofessionnel pour l'Emploi et la Formation
- COPAREF : Comité Paritaire Régional interprofessionnel pour l'Emploi et la Formation
- CPF : Compte personnel de formation
- CPIR : Commission Paritaire Interprofessionnelle Régionale
- CPM : Conseil de Perfectionnement Mention
- CPN : Commissions Pédagogiques Nationales
- CPNE : Commission Paritaire Nationale de l'Emploi
- CPRDFOP : Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles
- CPRE : Commission Paritaire Régionale de l'Emploi
- CPS : Conseil de Perfectionnement Sectoriel
- CQP : Certification de Qualification Professionnelle
- CREFOP : Conseil régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation professionnelles

- CRM : Customer Relationship Management
- CRMA : Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat
- CRIJ : Centre Régional Information Jeunesse
- CSIESR : Comité des Services Informatiques de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
- CTI : Commission des Titres de l'Ingénieur
- Datadock : Base de données de référencement des OF, mutualisée entre OPCA et OPACIF
- DCF : Dirigeants Commerciaux de France
- DGEFP : Délégation Générale à l'Emploi et la Formation Professionnelle
- DGESIP : Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle
- DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
- DRAAF : Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt
- DRONISEP : Délégations Régionales de l'Office National d'Information sur les Enseignements et les Professions
- EPCI : Établissements Publics de Coopération Intercommunale
- EPSCP : Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (Universités et écoles sous tutelle du ministère en charge de l'Enseignement supérieur)
- EPT : Etablissement public Territorial
- ESR : Enseignement Supérieur et de la Recherche
- ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire
- FC : Formation Continue
- FCU : Réseau des directeurs de services de formation continue universitaires
- FIPHFP : Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
- FOAD : Formation ouverte à distance
- FPSPP : Fonds Paritaire de sécurisation des parcours Professionnels
- FSE : Fonds Social Européen
- FTLV : Formation Tout au Long de la Vie
- FTPE : Fédération des Très Petites Entreprises
- GE : Grande Entreprise
- GPEC : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences
- Hcéres : Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
- JOUE : Journal Officiel de l'Union Européenne
- MAPA : Marchés à Procédure Adaptée
- MEDEF : Mouvement des Entreprises de France
- MESRI : Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et l'Innovation
- METI : Mouvement des Entreprises de Taille Intermédiaire
- OF : Organismes de formation
- ONTPE : Organisation Nationale des Très Petites Entreprises
- OPACIF : Organisme Paritaire au titre du Congé individuel de formation
- OPCA : Organisme Paritaire Collecteur agréé
- OPCO : Opérateurs de compétences
- OPS : Organisme de Placement Spécialisé
- PIC : Plan d'Investissement dans les Compétences
- POEC : Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collective
- PME : Petite et Moyenne Entreprise
- PMI : Petites et Moyennes Industries
- ProA : Dispositif de reconversion ou promotion par l'alternance
- RNCP : Répertoire national des certifications professionnelles
- RQTH : reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé
- RS : Répertoire Spécifique des Certifications et Habilitations
- Sameth : Service d'Appui au Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés
- SATT : Société d'Accélération du Transfert Technologique

- TPE : Très Petite Entreprise
- U2P : Union des Entreprises de Proximité
- UIMM : Union des Industries et Métiers de la Métallurgie
- UNEDIC : Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce
- URSSAF : Union de recouvrement des cotisations de la Sécurité sociale et d'allocations familiales
- VAE : Validation des acquis de l'expérience
- VP : Vice-Président

POUR EN SAVOIR PLUS

• Sur la démarche marketing

- Quelles organisations et stratégies marketing au sein des établissements de l'enseignement supérieur ? (2019) Guide réalisé par les établissements lauréats des Amis Pilotes FC et FTLV.
- https://services.dgesip.fr/fichiers/Juillet_2019_Guide_Marketing.pdf
- Jallat, D. Lindon (2005) Le marketing – Etudes. Moyens d'action. Stratégie. 7^{ème} édition. Ed. Dunod
- Y. Chirouze (1995) Le marketing stratégique. Stratégie, segmentation, positionnement, marketing-mix et politique d'offre. ED. ELLIPSES
- J.-J. Lambin, C. De Moerloose (2016) Marketing stratégique et opérationnel : La démarche marketing dans l'économie numérique. 9^{ème} édition. Ed. Dunod
- Cabinet Wavestone, Etude de marché sur l'offre FTLV des universités dans une société transformée par le numérique : préconisations sur la stratégie de positionnement marché de l'ESR, pour la Caisse des dépôts et consignations, 21 Juin 2018

• Sur les branches professionnelles

- Données statistiques par Branches, publiées par la DARES - mars 2018 :
<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/tableaux-de-bord/les-portraits-statistiques-de-branches-professionnelles/les-250-portraits-statistiques-structurels/article/conventions-collectives-de-branche-fiches-statistiques>
- Arrêté du 1er août 2011 relatif à la licence (consultation des branches professionnelles au sujet des référentiels de compétences) :
http://www.univ-tlse2.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHER=1317125404980&ID_FICHE=169483&INLINE=FALSE.t/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHER=1317125404980&ID_FICHE=169483&INLINE=FALSE
- <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid61532/les-referentiels-de-competences-en-licence.html>

• Sur la reconnaissance des diplômes dans les classifications de branches :

- www.cereq.fr/content/download/15219/122279/file/b339.pdf

• Sur les entreprises

- En général
 - <https://www.artisanat.fr/reseau-des-cma>
 - <https://chambres-agriculture.fr/chambres-dagriculture>
 - <http://www.fnsea.fr/decouvrir-la-fnsea>
 - <http://www.cci.fr/web/organisation-du-reseau/annuaire>
 - <https://u2p-france.fr/les-u2p-de-region-et-de-departement>
 - <https://www.medef.com/fr/medef-territorial>
 - <https://www.cpme.fr>
 - <http://www.udess.fr/ludes-en-regions>
- Sur les TPE
 - <http://www.ftpe-france.fr>
 - <https://ontpe.org>
- Sur les PME-PMI
 - <https://ontpe.org/>
- Sur les ETI
 - <https://www.m-eti.fr/>
- En lien avec les APU
 - <https://www.centre-info.fr/site-droit-formation/actualites-droit/nouvelles-competences-des-regions-en-matiere-dinformation-sur-les-metiers-et-les-formations-publication-du-decret>
 - <https://www.defi-metiers.fr/dossiers/les-nouvelles-instances-de-la-formation-professionnelle>
 - <http://www.onisep.fr/Pres-de-chez-vous/Centre-Val-de-Loire/Orleans/Se-former-dans-ma-region/Orientation-et-formation-tout-au-long-de-la-vie/Le-Service-public-regional-de-l-orientation-SPRO>
- **Sur la formalisation de partenariats utiles**
 - Rapport Germinet 2015 : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid95104/rapport-de-la-mission-germinet-sur-la-promotion-de-la-formation-professionnelle-tout-au-long-de-la-vie.html>
- **Sur les appels d'offre**
 - Code des marchés publics : <https://www.economie.gouv.fr/cedef/droit-des-marches-publics>
 - Code du travail : <https://www.economie.gouv.fr/daj/commande-publique>
 - site www.marchespublics.gouv.fr

- http://www.marchespublicspme.com/avant-la-reponse/le-code-des-marches-publics/articles-de-reference/2017/12/27/les-nouveaux-seuils-sont-applicables-des-janvier-2018_13194.html
- Bulletin Officiel des Annonces des Marchés publics : <https://www.boamp.fr/>
- Journal Officiel de l'Union Européenne : <https://eur-lex.europa.eu/oj/direct-access.html?locale=fr>
-

- **Ressources complémentaires**

- <https://reforme.centre-inffo.fr/>
- <https://www.francecompetences.fr/>
- <http://www.intercariforef.org/formations/recherche-formations.html>



esr.gouv.fr