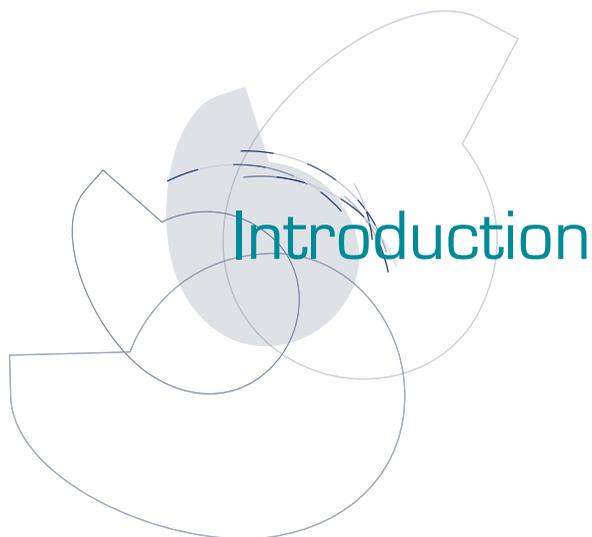


# Les fonctions d'un directeur de service de formation continue universitaire



La formation continue universitaire, qui attire aujourd'hui plus de 400 000 stagiaires chaque année, est de plus en plus citée comme un des leviers de la transformation des universités, dans leurs rapports à la société en général, mais aussi dans leur organisation même.

L'orientation, la validation des acquis de toutes natures, la formation elle-même, sont des sujets qui suscitent bien des débats et alimentent bien des rapports. Ces réflexions ont contribué à positionner la « formation tout au long de la vie » comme un élément structurant de l'action stratégique des établissements. Partant d'une position d'isolement au sein de nos institutions, les services de formation continue sont de plus en plus sollicités et voient s'étendre leurs missions.

Dans le même temps, les attentes se font plus précises et pressantes, en particulier une grande réactivité et la qualité du service. Prendre la responsabilité d'un service commun universitaire de formation continue, et l'animer, demande aujourd'hui des compétences diverses, compte-tenu des dimensions politiques, pédagogiques, managériales et de gestion de cette activité.

C'est la raison pour laquelle un cycle de formation pour les directeurs ou futurs directeurs de service de formation continue a été mis au point dès 2005. Le propos était de leur apporter ainsi une vision globale du domaine, des outils et méthodes utilisés et surtout de créer un groupe de partage et d'échange d'expériences.

En effet, le renouvellement massif de la population des directeurs dans les années à venir (plus du quart sont nés avant 1947) implique le « passage de témoin » et la transmission de valeurs et savoir-faire.

S'appuyant sur cette expérience de formation, la Conférence des Directeurs de Services Universitaires de formation continue, en collaboration avec l'Amue, a élaboré le présent document, outil de

formation opérationnel complet et pédagogique, qui présente à la fois les principes de base théoriques et « les clés » de l'exercice de la fonction... aux enseignants-chercheurs, ingénieurs ou conseillers en formation continue susceptibles de s'engager dans ce métier.

Composé d'un ensemble de fiches techniques, il est structuré en quatre grandes parties et peut être exploité comme guide d'autoformation ou comme support de formation. La première partie traite du rôle institutionnel du directeur de service de formation continue en s'appuyant sur l'ensemble des textes réglementaires disponibles, en analysant les différents types d'organisations possibles et les missions qui peuvent lui être confiées.

La deuxième partie développe les aspects pédagogiques, de l'ingénierie à la mise en œuvre de formations, en incluant l'accompagnement et la réflexion sur les certifications.

La troisième partie est centrée sur le rôle de « manager » du directeur : manager commercial mais également d'équipe. La dimension commerciale s'appuie sur des fondamentaux de communication et sur une analyse spécifique de la « relation client » de l'activité « formation continue ». La dimension manager d'équipe est adossée à une bonne connaissance des statuts et des fonctions des personnels et sera complétée par des outils d'animation spécifiques.

La dernière partie aborde la gestion financière et comptable sous plusieurs angles : celui de la gestion d'un établissement public (EPSCP) dans le cadre de la LOLF, celui de la gestion d'un service comme centre de responsabilité, ou centre de profit pour employer un terme issu du monde de l'entreprise, et celui des actions que les services de formation continue mettent en place. Un outil de calcul du coût d'une action est proposé.

Véritable vecteur de prise en main du poste ou atout pour candidat potentiel, ce document et la formation associée doivent permettre d'appréhender, de comprendre et de maîtriser toutes les facettes de la fonction de directeur de service de formation continue.

Jean-Marie FILLOQUE  
Président  
de la Conférence

Jacques BERNARD  
Directeur  
de l'Amue

Joseph JOLY  
Coordinateur  
de la formation



# Sommaire général

## **PARTIE 1**

### **Le directeur, moteur institutionnel de la formation continue**

	9
1. La formation continue universitaire en France : textes fondateurs	13
2. Les outils statutaires des services de formation continue	25
3. Les différentes dimensions de l'activité	27
4. Définition des fonctions de directeur de service commun de formation continue universitaire	30
5. La dimension internationale	34
6. Services universitaires de formation continue : quelques exemples européens	36
7. Étude sociologique de la population des directeurs de service de formation continue universitaire (2006)	38

## **PARTIE 2**

### **La dimension pédagogique du métier de directeur**

	45
1. Rôle pédagogique du service de formation continue et de son directeur : exemple d'implication forte	51
2. L'ingénierie pédagogique en formation continue universitaire : exemple d'assistance à projet	53
3. Bonnes pratiques pédagogiques en formation continue	56
4. La mission d'aide à la reprise d'études	66
5. Qualité et évaluation de la formation continue universitaire	68
6. Certification et formation continue	70

### **PARTIE 3**

#### **Le rôle de manager du directeur**

	75
1. Conception d'un produit de formation continue	81
2. Acquérir les « réflexes de base » en matière de communication papier	85
3. La prospection d'entreprise	88
4. La gestion des personnels administratifs du service de formation continue	92
5. Rôle des instances dans la gestion des personnels BIATOSS	97

### **PARTIE 4**

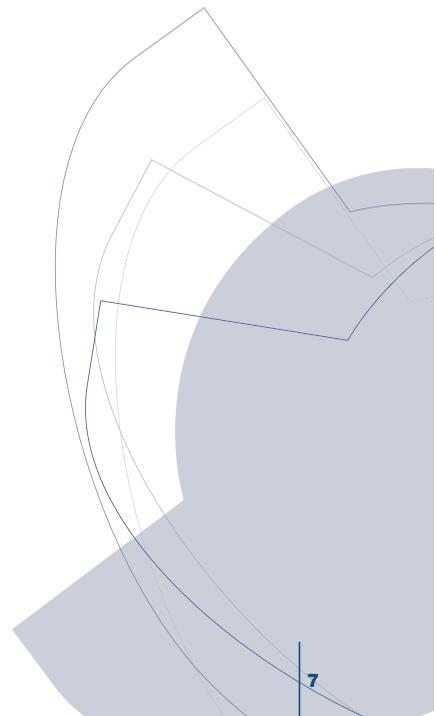
#### **La fonction de gestion financière et comptable**

	101
1. Le budget des EPSCP : principes	107
2. La structuration du budget des EPSCP	109
3. L'ordonnateur : attributions, délégation	112
4. Responsabilités de l'ordonnateur	116
5. Les comptables publics : les agents comptables et les régisseurs	118
6. Le point de vue d'un agent comptable	123
7. La LOLF et la formation continue	127
8. Participation de l'activité de formation continue aux coûts de fonctionnement de l'université	134
9. Résumé des obligations de gestion d'un directeur	137
10. Une approche du calcul des coûts et des dotations de formation	141
Glossaire	157
Remerciements	158





# **Le directeur, moteur institutionnel de la formation continue**





# Sommaire de la partie 1

<b>1.</b>	<b>La formation continue universitaire en France : textes fondateurs</b>	13
1.1.	Introduction	13
1.2.	Introduction historique	13
1.3.	Les textes fondateurs de la FCU moderne	14
1.4.	Les textes de référence de notre activité : le code de l'éducation et le décret de 1985	16
1.5.	Des écrits qui confortent des orientations stratégiques en faveur de la FCU	21
<b>2.</b>	<b>Les outils statutaires des services de formation continue</b>	25
2.1.	L'organisation des services de formation continue	25
2.2.	Le rôle du service formation continue	27
<b>3.</b>	<b>Les différentes dimensions de l'activité</b>	27
3.1.	Introduction	27
3.2.	La dimension purement FC	29
3.3.	Les autres activités	29
3.4.	Le rôle du directeur	30
<b>4.</b>	<b>Définition des fonctions de directeur de service commun de formation continue universitaire</b>	30
4.1.	Rôle politique	31
4.2.	Rôle pédagogique	31
4.3.	Rôle de communication	32
4.4.	Rôle commercial	32
4.5.	Rôle administratif	32
4.6.	Rôle gestionnaire	33
4.7.	Rôle d'animateur d'équipes	33
<b>5.</b>	<b>La dimension internationale</b>	34
5.1.	Analyse du contexte	34
5.2.	La démarche de développement	35
5.3.	Les produits	36
5.4.	La structure organisationnelle	36

<b>6.</b>	<b>Services universitaires de formation continue : quelques exemples européens</b>	36
6.1.	La grille d'analyse	36
6.2.	Les réponses	37
6.3.	Une tentative de typologie	38
<b>7.</b>	<b>Étude sociologique de la population des directeurs de service de formation continue universitaire (2006)</b>	38
7.1.	Objectifs de l'enquête	38
7.2.	Le recueil de données	39
7.3.	Les résultats de l'enquête	39
7.4.	Le nombre d'étudiants	39
7.5.	Le nom du service formation continue	40
7.6.	CA et nombre d'heures-stagiaires	40
7.7.	Organisation de la formation continue	40
7.8.	Le directeur de service de formation continue	40
7.9.	La nomination du directeur	41
7.10.	La place du directeur dans les différents conseils de l'université	42
7.11.	Les collaborateurs des directeurs de service formation continue	42
7.12.	Les référents politiques	43
7.13.	Les conseillers	43
7.14.	Le conseil consultatif	43
7.15.	En résumé	44
7.16.	Les préconisations	44



Cette première partie traite du rôle institutionnel du directeur de service de formation continue en s'appuyant sur l'ensemble des textes réglementaires disponibles, en analysant les différents types d'organisations possibles et de missions qui peuvent lui être confiées.

Les objectifs principaux sont :

- connaître les textes spécifiques à la formation continue universitaire et savoir les utiliser pour asseoir la légitimité de la formation continue dans l'université ;
- appréhender la diversité des situations rencontrées dans les établissements (service unique ou déconcentré, place des IUT, etc.) en s'appuyant sur des exemples de statuts réels ;
- appréhender les multiples facettes de la fonction de responsable de service de formation continue et se positionner efficacement dans son établissement (formations diplômantes d'État ou d'université – stages courts – adultes en reprise d'études, accueil-information-orientation-accompagnement (AIOA), VAE – actions internationales – formations grand public – université du temps libre – apprentissage – FOAD, etc.) ;
- donner une vision prospective sur le développement de la formation continue et en tirer les conséquences sur :
  - la place du service dans la structure et la vie de l'université,
  - le mode de management attendu d'un directeur.



Avertissement : il n'est pas fait ici explicitement référence aux textes du code du travail. Seuls les textes relatifs à l'Éducation sont exploités.

## 1.1 Introduction

La formation continue universitaire n'est malheureusement pas encore toujours considérée dans les établissements comme une mission à part entière ni d'égale dignité aux autres missions de l'université.

Par ailleurs, certaines organisations ou certains concurrents contestent sa légitimité.

En contre point, ce chapitre s'appuie sur un rappel historique puis développe l'argumentation en partant de quelques « textes fondateurs » de la FCU moderne.

Le code de l'éducation fournit l'essentiel de l'assise légale de la mission tandis qu'une analyse plus approfondie du décret de 1985 créant les services communs de FCU fournit des indications sur les différentes implémentations possibles.

Des références à des publications ou des positions récentes d'organes externes à la FCU concluent en fournissant des arguments réutilisables.

## 1.2 Introduction historique

On peut dater l'apparition de la formation continue universitaire au lendemain de la Révolution Française avec la création du CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) en 1794. Cette institution a été créée afin d'offrir aux techniciens et ingénieurs de l'époque un lieu particulier où était présenté l'ensemble des technologies du moment et un lieu de perfectionnement professionnel.

À la suite du CNAM, au cours du XIXe siècle, les écoles d'ingénieurs et des associations spécialisées comme les universités populaires vont proposer des cycles de conférences ou des cours en direction de cette même population. L'objectif de ces activités était double, d'une part faire pénétrer la « pensée technologique » dans les entreprises, d'autre part assurer le perfectionnement professionnel continu.

Les universités vont commencer à se préoccuper de formation continue, de façon explicite, au début des années 1950. Cela ne veut pas dire que les universités n'accueillaient pas de publics relevant de la formation continue. En effet, les universités françaises ont une longue tradition d'accueil de ceux que l'on appelle les « auditeurs libres ». Par exemple, lorsque Pasteur était doyen de la Faculté de Sciences de Lille, il y avait seulement 150 étudiants inscrits, mais plus de 300 auditeurs non-étudiants participaient aux cours. Des diplômes spécifiques, des Brevets d'Études Spécifiques, étaient créés pour ceux que l'on appelait alors des « étudiants bénévoles » ou pour des personnes faisant des « recherches industrielles spéciales ». Il n'était pas nécessaire de posséder un diplôme particulier pour y accéder.

Les Instituts de Promotion Supérieure du Travail (IPST) constituent la première apparition (à part le CNAM) d'institutions universitaires spécialisées dans la formation continue. Il s'agissait à cette époque essentiellement de cours du soir. En 1951 le premier IPST est créé à Grenoble, il sera suivi par celui de Nancy en 1954. Durant les 15 ans qui vont suivre, sous l'impulsion de



la loi Debré de 1959 sur la Promotion Sociale, il en sera ouvert dans la plupart des grandes villes universitaires (Strasbourg, Toulouse, Marseille, Lille...). Ils seront installés dans les facultés de sciences.

Aujourd'hui certains IPST existent toujours et sont intégrés dans le fonctionnement des universités, mais leur statut leur confère encore une relative autonomie.

Autre date importante, la création en 1957 de l'ESEU (Examen Spécial d'Entrée à l'Université) qui permet, selon des modalités adaptées à des personnes sorties du système scolaire, d'entrer à l'université sans posséder le baccalauréat. Chaque université est chargée d'organiser son propre examen. En 1994, cet examen devient un diplôme officiel, le DAEU (Diplôme d'Accès aux Études Universitaires).

Ce dispositif a été complété en 1985 par un décret permettant la validation des acquis professionnels pour l'entrée à l'université et par un nouveau décret en 1993 autorisant la délivrance d'unités et de modules de formation, toujours sur la base des acquis professionnels.

En 1968, la loi d'orientation sur l'enseignement supérieur qui cherche à apporter une réponse aux événements de mai, introduit pour la première fois la formation continue comme une mission fondamentale des universités. « Quel que soit son âge, son milieu social, sa profession, chacun doit toujours être mis en mesure d'accroître ou de renouveler ses connaissances, afin de bénéficier de toute promotion correspondant à ses capacités ».

La loi d'orientation de 1984 situe la formation continue, au même titre que la formation initiale et la recherche, au rang des missions fondamentales de l'université.

La loi de juillet 1971 sur la formation professionnelle continue, en rendant obligatoire la participation des entreprises au financement de la formation de leurs salariés, donnera un élan définitif à la formation continue universitaire.

Pour permettre aux universités de se positionner sur ce nouveau marché et de favoriser l'émergence du congé de formation, le Ministère en charge des universités de l'époque propose à chaque université de créer « une structure de concertation et de réflexion » et signe avec elle un « contrat d'assistance initiale », la dotant de moyens pour mettre en place un service de formation continue. Ces services seront dotés en 1985 d'un statut spécifique et deviendront des « Services Communs de formation continue » dont la mission est de constituer des interfaces entre l'université et son réservoir de compétences et de ressources et les financeurs et utilisateurs. Aujourd'hui il existe un Service Commun dans chaque université.

### **1.3 Les textes fondateurs de la FCU moderne**

La loi d'orientation de 1968 a donc donné aux universités une mission « d'éducation permanente ». La loi de juillet 1971 a donné, en quelque sorte, un contenu à cette loi. Une **lettre circulaire du 26 avril 1972**, signée du ministre Olivier Guichard précise que :

*« Dans le contexte de cette sorte de marché, les établissements d'enseignement supérieur doivent accepter le principe du renouvellement **radical** de leurs habitudes, de leurs structures, de leurs méthodes et du contenu de certains de leurs enseignements ».*

L'organisation traditionnelle des universités ne les pousse pas à assumer ces nouvelles missions. Des mesures incitatives seront mises en place afin que « dans un domaine particulièrement concurrentiel, les universités ne compromettent pas leurs possibilités d'intervention ».

L'instruction n° 73-061 du 2 février 1973 du ministre de l'éducation Joseph Fontanet, transmise aux recteurs, analyse les implications de la loi de juillet 1971 sur l'ensemble du système de l'éducation nationale :

« La mise en œuvre de la loi n° 71-575 du 16 juillet 1971 «portant organisation de la formation professionnelle dans le cadre de l'Éducation permanente» concerne tous les établissements de l'Éducation nationale et nécessite un profond effort d'adaptation de l'ensemble du système éducatif à ces nouveaux publics ».

Elle tente de définir quels sont ces nouveaux publics :

« **L'objectif principal** de la politique de formation continue du ministère de l'Éducation Nationale est d'essayer de satisfaire, le mieux possible, **les divers « publics » de la formation continue**. Ceux-ci se divisent en deux grandes catégories :

- la première regroupe les salariés des entreprises et des organismes entrant dans le champ d'application de l'accord du 9 juillet 1970 et de la loi n° 71-575 du 16 juillet 1971, dont les frais de formation sont pris en charge par leurs employeurs ;
- la seconde catégorie de « publics » formée des demandeurs de formation dont les frais de formation ne sont pas pris en charge par les entreprises, mais dont l'Éducation Nationale, en raison de sa mission de service public, ne saurait se désintéresser ».

Et explicite la notion de concurrence :

« Dans la première hypothèse, l'Éducation Nationale sera en **concurrence** avec d'autres organismes de formation qui offrent leurs services aux entreprises. Cette situation lui impose de facturer le **coût réel** de la formation qu'elle dispense à leurs salariés. Toute autre solution se traduit par une subvention déguisée de l'État et serait contraire à l'esprit et à la lettre de la loi du 16 juillet 1971. À l'occasion de ses interventions sur le marché concurrentiel de la formation continue, l'Éducation Nationale apporte une dimension de service public par l'exigence d'un niveau élevé des formations offertes.

Dans la seconde hypothèse, les actions de l'Éducation Nationale seront **financées sur fonds publics** dès lors qu'elles entreront dans les priorités définies par le Gouvernement en matière de formation de demandeurs non solvables ».

Elle dit pourquoi il faut facturer :

« Le fait que certaines actions sont organisées au bénéfice de demandeurs, qui doivent en acquitter le coût, dans le cas de salariés dont les frais de formation doivent être pris en charge par les entreprises, conduit à déterminer de façon précise le montant de la dépense effectuée par l'État et ses services ou établissements et à recouvrer la totalité de la somme correspondante. Toute autre pratique pourrait aboutir, en réalité, à affecter à la formation continue des crédits prévus au budget pour les formations initiales en faisant une subvention indirecte aux entreprises... ».

La note de service n° 83-194 du 4 mai 1983, quant à elle, explicite les nouveaux rapports avec les conseils régionaux, en lien avec la loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État et qui donne désormais aux régions la responsabilité de la mise en œuvre des actions d'apprentissage et de formation professionnelle continue :

« C'est donc dorénavant auprès du président du conseil régional qu'il conviendra de présenter les demandes de financement des actions que vous souhaitez développer. Cela vaut tant pour les universités et les écoles que pour les centres régionaux associés au Conservatoire national des arts et métiers qui devront ainsi désormais trouver le financement des formations qu'ils assurent auprès des crédits régionaux décentralisés ».



Avec la création du congé individuel de formation (CIF), la tutelle suggère déjà d'adapter les parcours aux problématiques des publics nouveaux :

*« L'assise financière qui est ainsi donnée à cette possibilité de formation individuelle va très certainement multiplier les demandes de formations longues diplômantes en direction des établissements de l'Éducation nationale, amenant à repenser le traditionnel concept de « promotion sociale » et obligeant à concevoir de manière harmonisée les offres de formation « hors temps ouvrable » et « en temps ouvrable ». Il est donc important que les établissements d'enseignement supérieur se mettent en mesure de répondre à ces sollicitations nouvelles.*

*Ainsi est-il notamment nécessaire de prévoir, dès leur conception, la place de ces publics dans l'organisation des filières de formation que vous mettrez en place en application de la nouvelle loi sur les enseignements supérieurs ».*

## **1.4 Les textes de référence de notre activité : le code de l'éducation et le décret de 1985**

Le livre I<sup>er</sup> donne les principes généraux de l'éducation dans la partie législative. Dans son titre II, il décrit les objectifs et missions du service public de l'enseignement, et en particulier ceux de l'enseignement supérieur au chapitre 3. Ainsi l'article L123-2 indique que :

Le service public de l'enseignement supérieur contribue :

- A. au développement de la recherche, support nécessaire des formations dispensées, et à l'élévation du niveau scientifique, culturel et professionnel de la nation et des individus qui la composent ;
- B. à la croissance régionale et nationale dans le cadre de la planification, à l'essor économique et à la réalisation d'une politique de l'emploi prenant en compte les besoins actuels et leur évolution prévisible ;
- C. à la réduction des inégalités sociales ou culturelles et à la réalisation de l'égalité entre les hommes et les femmes en assurant à toutes celles et à tous ceux qui en ont la volonté et la capacité l'accès aux formes les plus élevées de la culture et de la recherche.

L'article L123-3 définit les missions de l'enseignement supérieur qui sont :

- la formation initiale et continue ;
- la recherche scientifique et technique ainsi que la valorisation de ses résultats ;
- la diffusion de la culture et l'information scientifique et technique ;
- la coopération internationale.

L'article suivant décrit les actions de ce même service public :

A cet effet, le service public :

- accueille les étudiants et concourt à leur orientation ;
- dispense la formation initiale ;
- participe à la formation continue ;
- assure la formation des formateurs.

et définit la formation continue universitaire :

*« La formation continue s'adresse à toutes les personnes engagées ou non dans la vie active. Organisée pour répondre à des besoins individuels ou collectifs, elle inclut l'ouverture aux*

*adultes des cycles d'études de formation initiale, ainsi que l'organisation de formations professionnelles ou à caractère culturel particulières ».*

Les autres parties intéressantes pour la FCU sont signalées ici :

- la répartition des compétences entre l'État et les collectivités territoriales : les compétences des régions pour la formation professionnelle et apprentissage : L 214-12 à 16 ;
- les organismes collégiaux nationaux et locaux : la Conférence des chefs d'établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel : L 233 ; (la CPU) ;
- les instances consultatives en matière de formation professionnelle : Les instances consultatives nationales : L237-1 : le Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie ;
- l'organisation des enseignements supérieurs : l'organisation générale des enseignements et la collation des grades et titres universitaires : L613-1 à 7.

Mais c'est la partie réglementaire qui est plus intéressante pour nous. Elle définit plus précisément la mission de formation continue des adultes (section 2) en notant à l'article D123-1 que toutes les dispositions qui suivent sont applicables au service public de l'enseignement supérieur.

Ainsi, l'article D122-1 :

*« Le service public de l'éducation a, conformément à l'article L 122-5, une mission de formation continue des adultes. Dans ce cadre, il contribue au développement économique, social et culturel, aux niveaux local, régional et national. Il répond aux besoins collectifs du pays, notamment des entreprises, en favorisant l'élévation du niveau de qualification de la population et sa capacité d'adaptation aux mutations économiques et sociales. Il concourt à la satisfaction des besoins individuels en permettant à chacun de développer ses aptitudes et en facilitant la promotion professionnelle et sociale. Il participe, par la formation, à la lutte contre les inégalités et les risques d'exclusion sociale et économique ».*

**Cette mission** s'exerce dans le cadre général fixé par le code du travail, notamment son livre IX relatif à la formation professionnelle continue dans le cadre de la formation professionnelle tout au long de la vie, et le service public fonde ses interventions sur les principes suivants :

- il est conçu dans une logique de réponse à la diversité des besoins de formation des adultes et des jeunes engagés dans la vie active ou qui s'y engagent ;
- il obéit à des règles déontologiques vis-à-vis des prescripteurs et des bénéficiaires, en particulier : neutralité, permanence du service, recherche du dialogue, transparence ;
- il développe, en particulier avec les établissements publics d'enseignement supérieur et d'autres services publics de formation, des actions en partenariat susceptibles d'aider à la réalisation de projets communs dans le respect de ses objectifs et de ses contraintes ;
- il définit ses engagements de qualité envers les prescripteurs, les bénéficiaires et les partenaires sous forme d'une charte nationale ;
- il participe au développement et à l'adaptation permanente des dispositifs de formation et des méthodes pédagogiques.

L'offre de formation continue d'adultes par le service public de l'éducation répond à la demande des prescripteurs publics et privés de formation et aux besoins des individus. Il est aussi précisé que, dans le cadre de cette mission, le service public de l'éducation développe,



outre des actions de formation, des activités de conseil et d'ingénierie et **des activités de bilan de compétences et de validation des acquis de l'expérience.**

C'est le **décret n° 85-1118 du 18 octobre 1985** qui a permis de structurer les activités de formation continue dans les établissements d'enseignement supérieur relevant du ministre de l'éducation nationale. L'interprétation des articles 6 et 7 sur le régime indemnitaire a donné lieu à plusieurs circulaires et notes qui ne seront pas analysées ici. Ce texte a pour objet (article 1) :

*« de permettre aux établissements d'assurer les missions de formation professionnelle continue et d'éducation permanente définies au **livre IX du code du travail** et de favoriser la participation de leurs **diverses composantes** à ces missions, dans le cadre des orientations arrêtées par le **conseil d'administration** ».*

Le texte est ensuite structuré en 3 chapitres :

Chapitre 1 : Organisation générale de la FCU dans un établissement,

Chapitre 2 : Organisations possibles d'un service commun de FCU,

Chapitre 3 : Coordination et service inter universitaire de FCU.

L'article 3 se coule dans le moule de l'autonomie des universités en proposant différentes modalités d'organisation mais impose de s'appuyer sur un personnel enseignant de l'établissement pour assurer la « valeur » des prestations :

*« Les actions de formation continue relèvent soit de la responsabilité de chaque composante de l'établissement, soit d'un service spécifique, soit de l'une et de l'autre. À défaut d'un service spécifique elles peuvent relever des responsables des études.*

*Toute action ou groupe d'actions de formation continue a un **responsable pédagogique** qui est un enseignant-chercheur, un enseignant ou un chercheur de l'établissement ».*

Les articles 4 et 5 décrivent les moyens et ressources dont peut disposer un établissement pour réaliser sa mission de formation continue. Il est fait référence à des emplois attribués par l'État pour cette activité.

**Article 4.** *Les moyens dont dispose l'établissement pour mener à bien ses activités de formation continue comprennent les **personnels, les équipements et crédits mis à sa disposition**. Des **emplois gagés** sur les ressources de la formation continue, ouverts en loi de finances, peuvent lui être attribués.*

*Il dispose du **produit des conventions** de formation professionnelle, des **droits d'inscription** payés par les bénéficiaires de la formation continue et des **subventions** destinées au développement de la formation professionnelle.*

**Article 5.** *Le conseil d'administration, sur proposition du président ou directeur de l'établissement, affecte au **minimum** à l'activité de formation continue le potentiel équivalent :*

- *d'une part aux emplois attribués par l'État à ce titre,*
- *d'autre part à l'effectif des personnels rémunérés sur les ressources de la formation professionnelle,*
- *ainsi que les moyens prévus dans les contrats pluriannuels d'établissement pour l'exécution des activités de formation continue,*
- *et les autres ressources propres de la formation continue.*

Les articles 6 et 7 décrivent les conditions d'emploi des intervenants universitaires et le régime indemnitaire mis en place.

L'article 8 porte sur la politique tarifaire de l'établissement et les conditions de sa mise en œuvre. Dans le cas de l'insertion de stagiaires dans des groupes de formation initiale, seul le surcoût peut être facturé.

*Article 8. Sur proposition du président ou du directeur de l'établissement, le conseil d'administration définit la politique générale de tarification des actions de formation continue, compte tenu du **coût global de la formation continue évalué chaque année.***

*S'agissant des cycles de formation initiale ouverts au public de la formation continue, la tarification doit être déterminée de telle sorte que les ressources supplémentaires obtenues par conventions de formation professionnelle couvrent **les coûts additionnels de structure et de gestion et les coûts pédagogiques dus à des aménagements particuliers d'enseignement.***

*Des exonérations peuvent être accordées par le président ou le directeur de l'établissement aux stagiaires dont les frais de formation ne sont pas pris en charge au titre de la formation professionnelle. Dans ce cas, le stagiaire concerné doit acquitter **une redevance minimale** fixée par le conseil d'administration.*

Les articles suivants portent sur l'établissement des budgets tandis que l'article 11 traite de l'emploi possible des reliquats après la clôture.

*Article 11. Lorsque, sur un exercice, les ressources de la formation continue sont supérieures aux dépenses directes et indirectes afférentes à l'activité de formation permanente, **le reliquat ne peut être affecté qu'au développement des activités de formation continue au cours des trois exercices suivants.***

Le chapitre 2 (articles 12 à 15) présente les différentes formes d'organisation possibles :

*Article 12. Conformément à l'article 25 de la loi du 26 janvier 1984 susvisée, le présent chapitre fixe les conditions dans lesquelles les universités **peuvent** créer un service commun chargé d'assurer le développement de la formation permanente et de favoriser la réalisation des missions définies à l'article premier du présent décret....*

*Article 13. Le service commun de la formation permanente est créé par délibération du conseil d'administration ; il a pour objet d'assurer, dans le cadre des orientations définies par le conseil d'administration de l'université, **les fonctions d'intérêt commun nécessaires à la cohérence de l'intervention de l'établissement dans le domaine de la formation continue.***

- sa dénomination et ses statuts sont arrêtés par le conseil d'administration ;
- le service commun est chargé, d'une part, d'une action interne d'impulsion, de conseil et d'organisation et, d'autre part, d'une action externe de relations avec les partenaires et les publics de la formation continue ;
- le service commun constitue pour les universités le service spécifique mentionné à l'article 3 du présent décret ;
- le budget du service commun est un des éléments de l'état visé à l'article 9 du présent décret. Les charges que l'établissement supporte au titre du service commun font partie des charges communes de la formation continue.



Un article est consacré à l'aspect budgétaire :

**Article 14.** *L'établissement dote le service commun de la formation permanente, pour l'accomplissement des missions qui lui sont confiées, d'un budget et des moyens nécessaires en personnels, locaux et équipements.*

*Le budget du service commun est un des éléments de l'état visé à l'article 9 du présent décret. Les charges que l'établissement supporte au titre du service commun font partie des charges communes de la formation continue.*

Enfin l'article 15 définit les rôles et missions du directeur d'un service commun :

**Article 15.** *Le service commun de la formation permanente est dirigé par un directeur nommé par le président de l'université après avis du conseil d'administration. Le directeur peut être assisté d'un conseil consultatif.*

*Les statuts du service commun précisent la durée du mandat du directeur. Celui-ci est renouvelable dans ses fonctions.*

*Le directeur est chargé de conduire l'action du service commun.*

*Il exerce notamment les compétences suivantes :*

- *il prépare le budget du service de la formation permanente, qu'il soumet à l'approbation du conseil d'administration ;*
- *il instruit les conventions de formation professionnelle soumises à la signature du président de l'université ;*
- *il peut recevoir du président de l'université délégation de signature et mission de représenter l'université auprès des instances et des partenaires extérieurs de la formation professionnelle ;*
- *sous l'autorité du président de l'université, il organise et développe les relations de l'université avec ces instances et partenaires extérieurs en liaison avec les diverses composantes de l'établissement.*
- *le directeur rend compte au conseil d'administration de l'action du service commun de la formation permanente et prépare les documents qu'il y a lieu d'adresser chaque année aux différentes autorités administratives.*

Le chapitre 3 couvre les aspects de coordination au sens large et ouvre la possibilité de créer des services interuniversitaires.

L'article 16 traite de la coordination. Il indique que les établissements d'enseignement supérieur coordonnent leurs actions en matière de formation permanente au niveau académique et au niveau régional.

**Article 16.** *Les établissements d'enseignement supérieur coordonnent leurs actions en matière de formation permanente au niveau académique et au niveau régional.*

*Les centres régionaux du Conservatoire national des arts et métiers sont associés à cette coordination dans des conditions fixées par décret.*

*Les présidents et directeurs des établissements peuvent désigner d'un commun accord un représentant chargé de promouvoir les activités de formation permanente de l'enseignement supérieur auprès des instances compétentes en matière de formation professionnelle au niveau académique et au niveau régional.*

Cette coordination va être développée à travers deux textes. La circulaire n° 87-093 du 23 mars 1987 structure la coordination académique. L'arrêté du 25 novembre 1994 porte création des coordonnateurs académiques et du comité académique de la formation continue de l'enseignement supérieur.

Les articles 17 et 18 traitent de la possibilité de créer des services inter universitaires.

*Article 17. En application de l'article 44 de la loi n°84-52 du 26 janvier 1984 [susvisée], il peut être créé en matière de formation permanente un service commun à plusieurs établissements à caractère scientifique, culturel et professionnel.*

*La décision de création d'un service commun à plusieurs établissements est soumise à la conclusion, par les conseils d'administration des établissements concernés, d'une convention à durée limitée, tacitement renouvelable, fixant les conditions de fonctionnement du service commun.*

*Article 18. La convention prévue à l'article précédent précise notamment les missions dévolues au service commun, l'établissement de rattachement, la contribution de chaque établissement au fonctionnement, les règles d'organisation et de fonctionnement, les conditions de nomination du directeur ou responsable du service commun et, le cas échéant, les instances à mettre en place.*

## **1.5 Des écrits qui confortent des orientations stratégiques en faveur de la FCU**

Ces différents écrits sont : le concours « Allègre » (1998 à 2000), le colloque 2005 de la CPU, « Le livre des références » du CNÉ et de l'IGAENR et le PLF édité dans le cadre de la LOLF.

La circulaire n° 97-215 du 9 octobre 1997 apporte un soutien politique fort et est ainsi introduite :

*« Dans le cadre de la politique gouvernementale de lutte contre le chômage et l'exclusion, compte tenu du rôle important que doit jouer le système éducatif dans ce domaine, j'ai décidé de donner un nouvel élan à la formation continue par la mise en œuvre d'un plan d'action de développement de la formation continue à l'université.*

*Ce plan s'inscrit dans une logique de formation tout au long de la vie. Il a pour objectif de faciliter le retour à l'université en vue de favoriser une adaptation permanente des compétences, faciliter l'insertion, contribuer à la réduction du chômage, à la création d'activités et favoriser l'épanouissement des individus.*

*Depuis de nombreuses années, les établissements d'enseignement supérieur, pour satisfaire les besoins de formation des différents publics adultes, ont su faire preuve d'innovation et d'adaptation, tant dans les contenus de formation que dans les méthodes et outils pédagogiques qu'ils ont créés et utilisés.*

*Sur le marché de la formation professionnelle, l'enseignement supérieur possède de nombreux atouts : c'est le premier appareil de formation, par son implantation sur tout le territoire, par la diversité des domaines de formation qu'il propose, par les compétences qu'il possède et par les diplômes qu'il délivre.*

*Cependant, eu égard au potentiel unique et important d'enseignement et de recherche que représente l'ensemble des établissements et leurs personnels, la formation continue de l'enseignement supérieur n'occupe pas la place qu'elle devrait occuper au sein des établissements*



et sur le marché de la formation. Il est donc essentiel que les efforts déployés soient démultipliés et que les activités de formation continue mises en œuvre par l'enseignement supérieur fassent l'objet de politiques ambitieuses de développement et de valorisation sur tout le territoire ».

Le CNÉ, quant à lui, conforte la légitimité de la FCU et donne quelques critères d'évaluation de son activité dans « Le livre des références » publié en 2003.

« Il organise la transmission des savoirs et propose aux étudiants en formation initiale ou en formation continue un ensemble de formations et de filières aux objectifs bien identifiés. À dominante disciplinaire ou à caractère pluridisciplinaire, ces formations peuvent comporter des stages ou des travaux personnels qui visent notamment à favoriser l'insertion professionnelle des étudiants. La formation continue fait partie intégrante de l'offre de formation de l'université. »

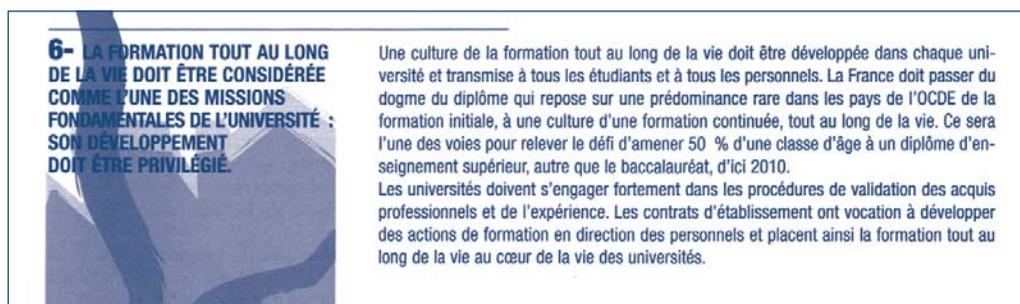
### Référence A.I.2 - La formation continue est partie intégrante de l'offre de formation.

**Critère 1 :** L'établissement conçoit et met en œuvre son offre de formation dans la perspective de la formation tout au long de la vie.

**Critère 2 :** Les formations qualifiantes et diplômantes sont organisées pour répondre aux besoins des différents types de publics (étudiants en formation initiale, en reprise d'études, en apprentissage, salariés, ...).

**Critère 3 :** L'établissement propose un service de validation des acquis de l'expérience.

En mars 2005, le colloque de la CPU, consacré à la formation, a réaffirmé son attachement à la FCU : (extrait des actes)



**6- LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE DOIT ÊTRE CONSIDÉRÉE COMME L'UNE DES MISSIONS FONDAMENTALES DE L'UNIVERSITÉ : SON DÉVELOPPEMENT DOIT ÊTRE PRIVILÉGIÉ.**

Une culture de la formation tout au long de la vie doit être développée dans chaque université et transmise à tous les étudiants et à tous les personnels. La France doit passer du dogme du diplôme qui repose sur une prédominance rare dans les pays de l'OCDE de la formation initiale, à une culture d'une formation continuée, tout au long de la vie. Ce sera l'une des voies pour relever le défi d'amener 50 % d'une classe d'âge à un diplôme d'enseignement supérieur, autre que le baccalauréat, d'ici 2010.

Les universités doivent s'engager fortement dans les procédures de validation des acquis professionnels et de l'expérience. Les contrats d'établissement ont vocation à développer des actions de formation en direction des personnels et placent ainsi la formation tout au long de la vie au cœur de la vie des universités.

Enfin, c'est dans le Projet de Loi de Finance (PLF) que l'on trouve des éléments qui confortent l'activité de FCU. Celui de 2006 donne comme un des objectifs de l'enseignement supérieur, le développement de la formation tout au long de la vie.

#### ➤ Objectifs et indicateurs de résultat

Dans le domaine de la formation, le niveau de développement de notre société est directement lié au niveau et à la qualité de formation de la population. Le système d'enseignement supérieur doit d'une part, répondre aux besoins de qualifications supérieures nécessaires à notre pays dans une conception de formation tout au long de la vie, et d'autre part assurer dans un contexte de concurrence internationale la place et le rayonnement de la science et de la culture française.

➤ **Objectif n° 3 (du point de vue du citoyen) : faire de l'enseignement supérieur un outil performant de formation tout au long de la vie**

Plusieurs facteurs se conjuguent pour faire de la formation tout au long de la vie un enjeu majeur pour l'enseignement supérieur :

- l'évolution accélérée des sciences et des techniques comme la difficulté croissante de la maîtrise de dispositifs de plus en plus complexes dans les sociétés développées conduisent à générer des besoins de formation supérieure sur toute la durée des vies professionnelles ;
- l'élévation des niveaux de la formation initiale fait de plus en plus de l'enseignement supérieur la clef de la mobilité sociale et de la promotion professionnelle ;
- la gestion du temps, traditionnellement scandée par le triptyque formation initiale/travail/retraite, est probablement appelée à évoluer vers une alternance tout au long de la vie.

L'enseignement supérieur a de longue date perçu ce besoin, par exemple en instituant le premier des procédures de validation d'acquis. Cependant, bien que significatifs, les résultats obtenus ne se situent pas encore à la hauteur des espérances.

Le schéma licence-master-doctorat (LMD) en ouvrant de larges capacités de parcours diversifiés de formations modulaires, en généralisant les dispositifs de validation d'acquis et en permettant la création de nouveaux diplômes doit, dans l'avenir, favoriser un développement substantiel des activités de formation continue dans les établissements d'enseignement supérieur.

Ce développement sera mesuré par :

- la part des diplômes délivrés au titre de la formation continue et le degré de diffusion des pratiques de validation des acquis de l'expérience ;
- le nombre de validations des acquis de l'expérience (VAE) dans les universités et au CNAM en attendant un indicateur de retour à l'emploi, mesuré par le taux des titulaires d'un diplôme par VAE ayant amélioré leur situation professionnelle.

**Indicateur de résultat :**

- pourcentage de diplômés en formation continue par rapport au nombre total de diplômés ;
- nombre de validation des acquis de l'expérience dans les universités.

Pour terminer ce chapitre, il est intéressant de constater la manière dont le ministère relaye ces perspectives dans le cahier des charges pour la politique contractuelle (ici celui de la vague B 2008-2011). Des indicateurs plus nombreux sont aussi proposés.



Le schéma Licence-Master-Doctorat en ouvrant de larges capacités de parcours diversifiés, la loi de modernisation sociale n°72-2002 du 17 janvier 2002 en généralisant les dispositifs de validation des acquis et en permettant la validation d'études supérieures accomplies en France et à l'étranger, la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social en instaurant le droit individuel à la formation des salariés, la loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale en mettant l'accent sur l'amélioration de la qualité du déroulement des formations dispensées en faveur des apprentis, sont autant d'occasions, pour les établissements d'enseignement supérieur, de se placer dans la perspective du développement de **la formation tout au long de la vie** et de permettre l'ouverture maximale de tous les cursus conduisant aux diplômes nationaux aux adultes en reprise d'études. Dans ces conditions, la politique d'offre de formation de chaque établissement doit intégrer de façon pleine et entière la formation continue.

Les nouvelles dispositions législatives impliquent de mettre l'accent sur une individualisation des parcours de formation qui, pour l'ensemble des publics, et en particulier des adultes en reprise d'études, peut trouver appui sur différents dispositifs comme par exemple le Dispositif Objectif Cadre (DOC), la validation des acquis, voire l'alternance et l'apprentissage.

Pour assurer la mise en œuvre de parcours individualisés, il vous appartiendra de mettre en place des dispositifs pédagogiques spécifiques ou de les améliorer s'ils existent déjà, en matière d'accueil, d'accompagnement et d'aménagement des parcours. L'objectif est de parvenir à une ouverture maximale de tous les cursus conduisant aux diplômes nationaux qu'il faut privilégier en termes de certification.

Volume 1, page 24

Des indicateurs spécifiques ont été ajoutés :

NUMERO	Actions concernées	Objectifs nationaux	Intitulé de l'indicateur
16	LMD	Formation / vie	Les diplômés de formation continue par rapport au nombre total de diplômés
17	LMD	Formation / vie	Nombre de dossiers déposés et de candidatures retenues en VAP et en VAE, et nombre total de crédits ECTS accordés en VAE
18	LMD	Formation / vie	Montant annuel des ressources de la formation continue
19	LMD	Formation / vie	Nombre de stagiaires et nombre d'heures stagiaires en formation continue

Les services de formation continue universitaire assurent la mission de formation professionnelle continue et de formation tout au long de la vie qui relève des universités.

Chaque établissement dispose d'une totale liberté dans la structuration donnée au déploiement de l'activité, dans le choix du mode de fonctionnement et dans la définition du périmètre des actions qui relèvent du service formation continue.

### 2.1 L'organisation des services de formation continue

Le texte de référence pour l'organisation de la formation continue universitaire est le décret n° 85-1118 du 18/10/1985 relatif aux activités de formation continue dans les établissements publics d'enseignement supérieur relevant du ministre de l'Éducation nationale.

Il indique que « les actions de formation continue relèvent soit de la responsabilité de chaque composante de l'établissement, soit d'un service spécifique, soit de l'une et de l'autre. A défaut d'un service spécifique elles peuvent relever des responsables des études. Toute action ou groupe d'actions de formation continue a un responsable pédagogique qui est un enseignant chercheur, un enseignant ou un chercheur de l'établissement » (article 3).

Il précise aussi que « les universités peuvent créer un service commun chargé d'assurer le développement de la formation permanente » (article 12).

D'autres décrets peuvent aussi impacter l'activité des services de formation continue : le décret n° 86-599 du 14/03/1986 qui fixe l'organisation relative à la formation des formateurs, le décret n° 2002-615 du 26/04/2002 relatif à la validation des acquis de l'expérience.

#### *formation continue centralisée ou décentralisée ?*

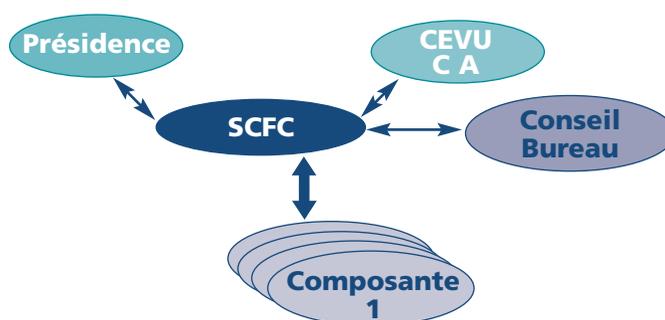
Selon la « culture » propre à chaque université, plusieurs organisations peuvent être retenues pour la formation continue.

**Service centralisé :** un service commun « lourd » pilote toutes les actions spécifiques de formation continue de l'université, de l'ingénierie de conception au déploiement.

Chaque action est placée sous la responsabilité d'un enseignant chercheur. Il fait appel pour la réalisation des formations aux enseignants chercheurs des composantes. Les enseignements se déroulent dans les locaux du service commun (exceptionnellement dans les locaux d'une composante pour certaines actions, médecine, technologie, par exemple).

Les relations entre le service commun et les composantes se font parfois par conventions.

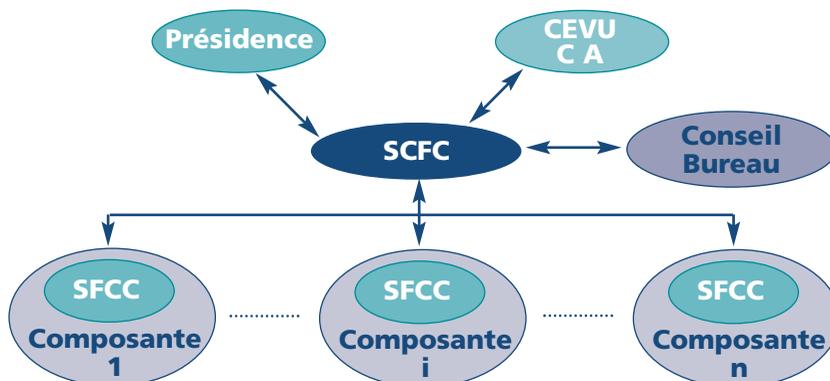
Un service centralisé peut être organisé en départements spécialisés correspondants ou non à l'organisation en composantes. Il peut parfois avoir une position quasi indépendante de l'université, ou être commun à plusieurs universités.



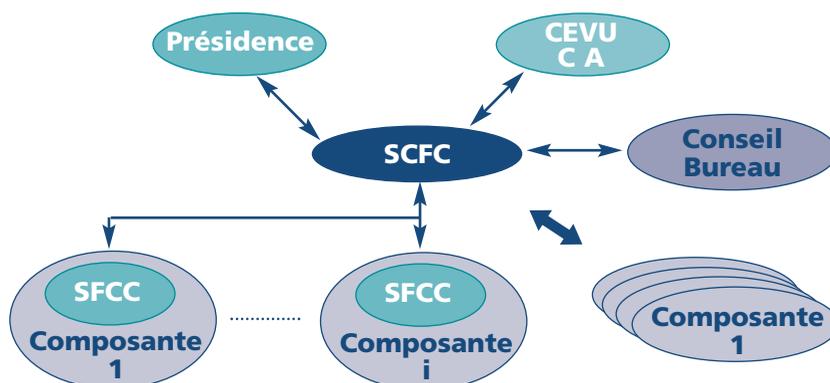


**Services entièrement décentralisés :** chaque composante organise ses activités de formation continue.

Un service commun « léger » assure la coordination transversale et l'interface avec les institutions, présidence, académie, région, ministère...



Entre ces deux cas, tous les modes d'organisation peuvent être envisagés.



### **Quelles activités peuvent être rattachées aux services de formation continue ?**

Parmi les activités gérées par un service formation continue on retrouve :

- l'organisation de la formation continue diplômante ou qualifiante,
- la validation des acquis de l'expérience,
- l'apprentissage,
- la formation des formateurs,
- les actions de type « université inter âges »,
- la recherche liée à l'activité formation d'adultes ou la formation professionnelle (sciences de l'éducation, observatoire des métiers ...),
- l'organisation de congrès ou colloques,
- la formation des personnels...

## 2.2 Le rôle du service formation continue

Quelle que soit l'organisation retenue, le décret n° 85-1118 fixe un certain nombre de règles qui doivent être respectées :

- mise à disposition par l'université de moyens (personnels et locaux),
- conditions de participation des enseignants chercheurs,
- primes (article 6 et article 7),
- nomination du directeur (un enseignant ou un ITRF ?),
- conseil consultatif.

Il fixe aussi un certain nombre de missions transverses :

- développement des activités rattachées au service formation continue,
- tableaux de bord de ces activités,
- compte rendu d'activité devant le conseil d'administration,
- instruction de dossiers de formation continue avant signature de la présidence,
- relations avec les institutions et partenaires,
- coordination interne et externe des activités.

Les statuts du service de formation continue sont votés par le conseil d'administration de l'université.

Ces statuts devraient comporter :

- les missions de la structure,
- son organisation (direction, conseils),
- les dispositions relatives à la participation des enseignants chercheurs et ITRF aux activités de formation continue (postes gagés, rémunérations, primes, etc.),
- le type de relations avec les composantes de l'établissement (délégation d'organisation, compensations financières, prélèvements et/ou reversements, etc.), en particulier celles à statuts spécifiques,
- les moyens de fonctionnement.

## 3 Les différentes dimensions de l'activité

### 3.1 Introduction

L'article L123-4 du code de l'éducation précise :

*« La formation continue s'adresse à toutes les personnes engagées ou non dans la vie active. Organisée pour répondre à des besoins individuels ou collectifs, elle inclut l'ouverture aux adultes des cycles d'études de formation initiale, ainsi que l'organisation de formations professionnelles ou à caractère culturel particulières. »*

Cette définition concise n'est pratiquement pas complétée dans d'autres textes relatifs aux établissements d'enseignement supérieur de l'éducation nationale, laissant ainsi à ces établissements la liberté de choisir leur développement, en étant plus limités par le code du travail que par le code de l'éducation. Le décret n° 85-1118 du 18 octobre 1985 relatif aux activités de formation continue dans les établissements publics d'enseignement supérieur relevant du ministère de l'Éducation nationale ne définit, quant à lui, que les structures et les moyens, se contentant de faire référence à la définition précédente pour situer le champ des missions de ces services.



Les différentes dimensions de l'activité des services universitaires de formation continue (SUFC) ne se trouveront donc pas dans les textes, mais dans l'analyse des trente années de pratique des différents établissements, chacun ayant sa part d'autonomie et donc d'inventivité.

La diversité existe à deux niveaux. Le premier correspond aux grandes activités (formations diplômantes, VAE, FOAD...), le second explore plus en détail les tâches fonctionnelles prises en charge dans chacune de ces activités. En ce qui concerne ce deuxième niveau il est facile d'illustrer les écarts, parfois méconnus, entre les services. Considérons la mission classique de gestion des reprises d'études dans les formations diplômantes ; certains services gèrent uniquement les statuts des stagiaires et éventuellement l'encaissement des recettes, alors que d'autres ont des missions beaucoup plus larges, intégrant tout ou partie des rubriques suivantes :

- analyse du besoin de formation,
- définition de la formation,
- recherche de partenaires et des intervenants,
- communication,
- accueil et orientation du public,
- recrutement des candidats,
- gestion de leur statut spécifique,
- inscription des candidats, y compris en assumant parfois la totalité des missions d'un service de scolarité,
- accompagnement des stagiaires dans leur cycle d'études,
- organisation logistique de la formation,
- responsabilité pédagogique,
- gestion financière et comptable,
- évaluation de la formation,
- suivi de l'insertion professionnelle des stagiaires,
- etc.

Cette diversité et multiplicité des tâches fonctionnelles vient de la diversité des services. Certains sont très centralisés, d'autres éclatés dans les composantes, voire « externalisés » par des délégations de service public. Certains ont des personnels enseignants et assument des responsabilités pédagogiques, d'autres ne s'appuient que sur des compétences pédagogiques issues des composantes pour lesquelles ils travaillent.

Une première diversité des missions des SUFC vient donc du niveau fonctionnel. Le constat et la connaissance de ces différences permettront à un directeur de mieux choisir ses axes de développement ; en effet, à ce niveau, c'est bien lui qui va être le principal décisionnaire des fonctionnalités qu'il jugera opportun de développer dans son service compte tenu de l'histoire et des structures de son établissement.

Le choix des grandes activités confiées au service (le premier niveau cité précédemment) sera en revanche un acte beaucoup plus volontariste de la part de la direction de l'établissement ; c'est elle qui définit les axes de développement de son service. D'une manière générale, ces activités se classent en deux domaines : ce qui est strictement relatif à la formation continue et les autres activités.

### 3.2 La dimension purement FC

- la gestion des reprises d'études :
  - dans les diplômes nationaux,
  - dans les diplômes d'établissements,
- la promotion et l'organisation de stages courts.

Ce sont les activités classiques d'un service de formation continue, développées dans des proportions très diverses d'un établissement à l'autre. Chacune de ces activités peut se décliner sous plusieurs formes : temps plein en cours du jour, temps partiel, cours du soir, formation à distance, formation par alternance, délocalisation, y compris à l'étranger, avec d'autres formateurs partenaires, etc. Selon la richesse des montages pédagogiques dans son établissement chaque service peut avoir une seule, toutes ou partie de ces différentes formules à gérer. Il est important que le directeur connaisse l'offre de formation globale de son établissement et la façon dont elle se décline pour être force d'initiative lorsqu'il pressent qu'une autre modalité pédagogique peut répondre aux besoins du public FC.

En ce qui concerne les formations diplômantes, les personnels du service sont généralement les seuls experts de l'établissement pour la gestion des statuts spécifiques du public de formation continue. Il faut entretenir et faire reconnaître cette expertise.

La réalisation de stages courts demande quant à elle un effort de commercialisation peu habituel pour l'enseignement supérieur public, mais pourtant essentiel. Les universités et écoles d'ingénieurs sont en effet en concurrence FC directe sur ce champ avec tous les autres organismes de formation. Ils n'ont pas toujours l'agressivité commerciale des organismes privés, mais peuvent prétendre proposer des actions qui s'appuient sur les derniers développements de la recherche.

### 3.3 Les autres activités

- L'apprentissage : il s'agit de formation initiale. Cette mission n'est donc pas systématiquement confiée au service de la formation continue. Mais c'est souvent le cas, car c'est un des services qui a l'habitude de gérer des budgets de formation et qui est coutumier de la relation avec les entreprises et leurs organisations professionnelles.
- La VAE : souvent aussi gérée dans les services mais pas toujours. Certains établissements ont souhaité créer une structure autonome pour cette nouvelle activité de certification, qui a alors été couplée à la VES. Mais la VAE reste une activité promue par les SUFC ; ils en ont généralement suivi et initié les développements.
- Les congrès : ce sont des activités à la frontière de la formation. Certaines manifestations de masse sont réellement des formations tout au long de la vie d'après les critères du code du travail, d'autres sont du domaine de la diffusion des savoirs scientifiques, d'autres enfin peuvent avoir un caractère industriel et commercial. Les SUFC peuvent gérer ce type de manifestation et même s'organiser spécifiquement pour le faire régulièrement. Ils ont les compétences nécessaires et acquièrent rapidement une expérience difficilement accessible aux secrétariats des laboratoires de recherche car ils sont généralement trop irrégulièrement sollicités pour ce genre de mission. Pourtant, ne s'agissant pas de leur mission fondamentale, les services de formation continue ne doivent pas avoir l'exclusivité de la gestion des congrès.



- Les conférences de vulgarisation tous publics : université de tous âges, université du temps libre, université ouverte, etc.
- Les prestations de services : études d'opportunité, analyse de besoins, observatoire des métiers, écriture de référentiels, missions d'expertise ou de valorisation à la limite de la formation... Le directeur doit s'assurer qu'il n'agit pas à la place d'une autre structure qui aurait été missionnée par l'établissement pour traiter ce type de prestations.
- La formation des personnels de l'établissement : bien qu'il s'agisse d'une activité qui concerne directement la DRH de l'établissement, elle est parfois confiée au SUFC ou organisée en partenariat avec lui.

### **3.4 Le rôle du directeur**

La multiplicité des activités d'un service est à la fois un atout et un handicap.

Un handicap car trop de dispersion nuit à l'efficacité. Ainsi il semble illusoire de demander à un petit service de tout faire ; il n'est généralement pas structuré pour cela.

En revanche pour un établissement qui a une activité FC conséquente, la diversification devient un atout ; elle est source de développement, d'innovations et, en même temps, c'est une garantie de pérennité du volume d'activité. Un service qui serait « mono produit » est soumis aux aléas de la conjoncture. Il peut par exemple être mis en difficulté par une simple réforme de la législation.

Si c'est bien à l'établissement de faire les choix stratégiques sur les grandes missions qu'il entend confier à son service, c'est à la direction du service d'être en situation de veille pour alerter sur toutes les opportunités de développement. Le directeur, conscient de la multiplicité des dimensions de l'activité, doit savoir se positionner dans les champs du possible, saisir les opportunités de développement et les proposer aux dirigeants de son établissement.

## **4 Définition des fonctions de directeur de service commun de formation continue universitaire**

En attendant la mise en forme et la validation, au niveau national, d'une fiche fonction, sont identifiées dans le présent document, sous forme synthétique, les principales missions qui peuvent relever du rôle du directeur.

Au préalable, il convient de noter la difficulté de l'exercice :

1. Le directeur n'est ni un directeur d'UFR, ni un directeur de service administratif classique, son rôle est spécifique et croisé, en partie seulement, les deux missions en question.
2. La fonction est indépendante du statut, puisqu'elle est aussi bien remplie par des enseignants chercheurs que par des ingénieurs.
3. On voit apparaître ici ou là une distinction entre directeur et directeur administratif. Les missions décrites ci-après sont celles qui reviennent au « décideur », donc au directeur, quand bien même il se fait assister, pour l'une ou l'autre de ces missions, par un ou des collaborateurs spécialisés.

## 4.1 Rôle politique

- A. Il n'est pas « le » politique (sauf cas rare d'un cumul direction/vice-présidence), d'où nécessité :
- de bien identifier le politique référent,
  - de l'informer, de l'écouter, de le solliciter, d'« exécuter »,
  - de travailler avec les organes démocratiques (conseils d'université et conseil propre au service).
- B. Il contribue à la définition de la politique de formation continue de l'établissement :
- statutairement,
  - par son expertise,
  - et grâce à sa proximité avec l'équipe présidentielle.
- C. Il est l'homme des choix :
- auteur du budget et ordonnateur secondaire (par délégation du président),
  - tributaire du marché de la formation continue, il détermine les activités et les adaptations les plus adéquates,
  - par son équation personnelle, il donne un « style », une dynamique, une taille à l'activité et au service (détermination des objectifs et des outils de mesure).
- D. Il est en outre « un proche » :
- des directeurs de composantes à cause du caractère commun du service,
  - du secrétaire général et de l'agent comptable.

## 4.2 Rôle pédagogique

Au regard des sciences de l'éducation, il se situe dans le registre de la pratique plus que dans celui de la théorie ou de la conceptualisation.

- A. Il travaille sur des « produits » de formation qu'il doit contribuer soit à créer, soit à adapter, puis à « commercialiser ».
- Il doit donc être un familier de la démarche de formation, de certification, de validation des acquis.
- B. Il mobilise des enseignants : son rôle d'ingénierie de la formation continue est à conjuguer avec le rôle propre des enseignants.
- C. Le public d'adultes exige :
- une bonne capacité d'analyse des besoins et de réflexion prospective,
  - une capacité d'écoute :
    - des clients (stagiaires),
    - des clients intermédiaires (entreprises ou financeurs),
  - une attention particulière à la qualité.
- D. Il peut être bénéfique pour lui d'avoir quelques heures de cours en formation continue pour un meilleur perçu « ad intra » de l'activité.



### **4.3 Rôle de communication**

- A. Vers l'extérieur : dans la mesure où les adultes ne viennent pas spontanément ou pas assez nombreux à l'université, une de ses missions principales est de les informer et de les attirer :
- en tant que clients (stagiaires),
  - en tant que prescripteurs (responsables formation, financeurs, Région).
- B. Information interne de l'université (facteur d'intégration) à tous les niveaux et information à l'intérieur du service lui-même.
- C. La communication qu'il a en charge touche :
- la formation continue elle-même,
  - l'offre de formation continue de l'établissement,
  - les prestations « annexes ».
- D. Une connaissance minimale des outils est nécessaire pour un dialogue efficace avec les professionnels :
- presse,
  - graphisme, impression, mailings,
  - outils visuels,
  - outils numériques.

### **4.4 Rôle commercial**

- A. Il y a une attente forte de l'université autour de la capacité à trouver des « clients » : savoir identifier des prospects, les approcher et en faire des clients.  
On peut parler d'obligation de résultat et donc de mesure de l'activité.
- B. Cette démarche ne va pas sans une maîtrise de l'analyse des besoins de formation continue.
- C. L'approche du marché passe obligatoirement par la mise au point de « produits » de formation à commercialiser. C'est tout un travail autour de l'offre : image, prix, déclinaison de produits, durée de vie, etc.
- D. Animation d'une équipe commerciale :
- définition d'une politique commerciale,
  - constitution et suivi de fichiers,
  - démarchage d'entreprises,
  - publicité,
  - accueil et suivi clients,
  - motivation de l'équipe.

## 4.5 Rôle administratif

- A. Cette dimension incontournable du service est imposée :
- par l'environnement juridique complexe de la formation continue,
  - par le caractère contractuel de l'activité (conventions avec les entreprises, la Région),
  - par le partenariat avec des financeurs aux exigences nombreuses,
  - par les contrôles administratifs de l'activité (DRTEFP, DEPP, notamment).
- B. Le directeur est amené à entretenir des relations régulières avec d'autres services administratifs de l'université (scolarité - agent comptable - division financière - services du personnel - secrétariat général - etc.).
- C. Une certaine aisance à l'écrit est nécessaire pour un directeur...

## 4.6 Rôle gestionnaire

- A. En tant qu'ordonnateur secondaire par délégation, il construit le budget et en assure l'exécution : choix des investissements, retour vers l'université et les composantes.
- B. Le caractère largement autofinancé de l'activité exige un suivi très strict du chiffre d'affaires et de la gestion des fonds collectés.
- C. Il est directement concerné par la question des coûts et par celle des prix de vente.
- D. Les importantes marges d'action imposent au directeur : transparence, respect de l'orthodoxie, expertise sur les possibilités comptables, capacité à être force de proposition.
- E. Il doit être à même de suivre le travail du régisseur de recettes, du régisseur d'avances et de la comptabilité fournisseur, l'ensemble étant en relation étroite avec les services financiers et l'agence comptable de l'établissement.

## 4.7 Rôle d'animateur d'équipes

De tailles variables, les services comptent facilement plusieurs dizaines d'agents, de statuts différents, aux fonctions très diverses et au degré d'autonomie souvent important.

Le directeur est à la tête de cette équipe :

- il mobilise les énergies,
- il veille aux définitions de fonctions, aux statuts et aux carrières des agents, à leur formation et à leur épanouissement au travail,
- il est responsable de la « taille » de l'équipe, des recrutements, de l'autofinancement.

Les qualités et compétences décrites montrent la polyvalence attendue d'un directeur. Aucun candidat ne les possède toutes à un même degré : certaines s'acquièrent, d'autres peuvent être complétées en s'appuyant sur l'un ou l'autre collaborateur.

Il n'empêche qu'on est en présence d'une mission spécifique comme le montre l'histoire récente des trente premières années de la formation continue universitaire.



## 5 La dimension internationale

Les services de formation continue universitaire représentent ensemble un riche potentiel, tant par la diversité des contenus de formation qu'ils maîtrisent, que par leur expérience en ingénierie de formation et en ingénierie pédagogique.

En particulier, les développements conduits ces dernières années pour adapter les réponses de formation à la demande diversifiée des publics dans le cadre de la formation tout au long de la vie sont porteurs d'innovations transférables au plan européen et international (validation des acquis, formations alternées, découpage modulaire pour parcours personnalisés, FOAD, dispositif de professionnalisation, etc).

Les aspects éthiques, liés au développement durable, doivent aussi sous-tendre les actions, en particulier lors d'opérations menées vers des pays en développement. La mise en place d'une charte de qualité peut constituer un outil de discussion et d'évaluation des actions entreprises.

Enfin, la dimension internationale est aussi porteuse de coopérations et d'apprentissages pour eux-mêmes. Confronter les pratiques et apprendre des autres est une démarche de progrès dans laquelle il ne faut pas hésiter à s'inscrire. L'appartenance active à des structures internationales est un bon moyen d'y parvenir.

### 5.1 Analyse du contexte

En effet, on constate à travers de multiples contacts, colloques, conférences et salons de la formation à l'étranger que la demande de collaboration au niveau international est forte, tout particulièrement pour la mise en place de solutions innovantes pour la « formation tout au long de la vie ». En Europe, ces demandes sont stimulées par la mise en œuvre de l'harmonisation des diplômes (LMD, ECTS) et le développement de certains domaines à forte mobilité professionnelle.

Dans le cadre de la francophonie et plus généralement des pays en voie de développement, l'obtention d'un diplôme français constitue une motivation forte tant pour les publics de la formation initiale que pour les publics adultes mais elle est souvent assortie de la nécessité de pouvoir accéder à la formation sans envisager un déplacement en France. Cette demande s'accompagne de la nécessité pour les universités de ces pays de mettre en place des services universitaires de formation continue et d'enrichir leurs modalités d'acquisition et de validation des contenus de formation. De plus, l'avancée de la France sur les dispositifs de validation des acquis doit permettre une harmonisation et un transfert dans de nombreux pays européens ou autres.

Au plan de la coopération internationale, on observe que les démarches entreprises par les universités sont isolées et relativement dispersées, alors que les solutions à proposer nécessiteraient des mobilisations étendues et une forme de mutualisation des moyens. Alors que des pratiques nouvelles sont expérimentées avec succès, il apparaît que les universités sont relativement peu présentes sur les programmes européens ou internationaux portant sur le développement de la formation continue. Une approche en réseau permettrait de capitaliser les expériences innovantes et de mobiliser les ressources nécessaires pour proposer des solutions à la dimension de la demande extérieure.

Une politique de communication, une présence dans les manifestations internationales, la création d'un partenariat élargi dans le cadre de projets européens ou internationaux doivent permettre un développement à l'international des services FC.

La participation à des colloques internationaux sur l'ingénierie de la formation continue, sur les dispositifs mis en place par nos services pour répondre à la demande sociale de formation tout au long de la vie doit nous permettre de développer les réseaux de partenaires étrangers partageant une approche du développement de la formation continue.

Ces relations de coopération constituent le moyen d'échanger, d'approfondir et de confronter les activités FC dans le contexte international.

## **5.2** La démarche de développement

### A. L'éthique

La construction d'une charte de qualité.

### B. La communication

Il faut définir un plan de communication avec les objectifs suivants :

- faire connaître les réponses du service à la demande internationale,
- faire connaître la réponse française à la nécessité de « Formation tout au long de la vie »,
- participer aux conférences internationales,
- identifier les réseaux existants et choisir de participer aux plus significatifs par rapport aux axes de développement du service,
- penser au problème linguistique sachant que la francophonie est déjà un espace international conséquent.

### C. Les partenaires

- les services FC, la Conférence des directeurs,
- les universités des pays partenaires,
- les organismes de formation,
- les entreprises surtout internationales,
- EUCEN<sup>1</sup> et les réseaux européens,
- les organismes partenaires de la francophonie,
- les réseaux internationaux.

### D. Les financeurs

- les multiples projets européens (Léonardo, SOCRATES, Minerva, TEMPUS, etc),
- l'AUF,
- la banque mondiale.

### E. La FOAD

---

<sup>1</sup> EUCEN : European University Continuing Education Network



### **5.3 Les produits**

- l'offre de formation,
- le transfert organisationnel des services FC,
- les compétences pédagogiques pour la mise en place de dispositifs (alternance, modules métiers, etc),
- la construction de bi-diplômation,
- les centres relais FOAD.

### **5.4 La structure organisationnelle**

Les compétences du personnel de développement à l'international sont :

- relationnel fort,
- gestion de projets,
- linguistique, en particulier en anglais,
- bien organisé et capable de réagir dans un contexte international.

Le pôle doit comporter au moins trois types de profil :

- responsable de la veille et du partenariat,
- responsable du suivi des dossiers,
- responsable de la communication et de la logistique.

## **6 Services universitaires de formation continue : quelques exemples européens**

L'objectif de cette partie est d'identifier différentes organisations et domaines de compétences dans les structures de FCU et, par l'observation de quelques exemples d'universités étrangères, de conforter la capacité des services à argumenter pour l'un ou l'autre.

### **6.1 La grille d'analyse**

Un questionnaire succinct a été envoyé à un échantillon de services de FC, qui comprenait quelques questions :

- The director of the UCE department is ?
  - a man, a woman, alternatively
  - full time or part time manager
  - he or she is a teacher ?
- How many non-academic staff contracted by the Centre on full-time basis or equivalent ?
- How many (if any) academic staff contracted by the Centre on full-time basis ?
- If yes for previous question
  - what do they do ?
  - are they under your responsibility or not ?

## 6.2 Les réponses

### Irlande, Université de Limerick

- Un petit département de FCU : 4 personnes – 1 « assistant professor » comme directeur et 3 administratifs. Pas d'enseignant.
- Le département assure : la conception, le développement, et très rarement la mise en œuvre des formations.
- Le département est le porteur de la « politique » FTLV au sein de toutes les facultés de l'université.
- Son autorité est garantie par le « University's Lifelong Learning Board » formé des principaux responsables politiques de l'université.
- Le modèle est extensible pratiquement à toute l'Irlande (7 universités).

### Portugal, Université de Porto

- Un petit département de FCU : 4 personnes – 1 directeur à temps plein et 3 administratifs, 11 administratifs dans les facultés.
- Le département est le porteur de la « politique » FTLV au sein de toutes les facultés de l'université.
- Pas d'enseignants permanents, mais des universitaires ou professionnels embauchés au coup par coup.
- Contexte : peu de tradition FTLV au niveau universitaire au Portugal.

### Estonie, Université de Tartu

- Un petit département de FCU : pas d'enseignants.
- Le département assure pour le compte des facultés et des collèges : la conception, le développement, la logistique et parfois la mise en œuvre des formations.
- Le département est le porteur de la « politique » FTLV au sein de toutes les facultés de l'université.
- Le département est inclus dans une structure plus large qui gère aussi l'enseignement à distance.

### Allemagne, Université de Oldenburg

- Le département comprend : 1 directrice qui est une scientifique (non enseignante), 8 enseignants dont 3 permanents et 5 contractuels, 4 personnels administratifs et 10 étudiants à temps partiels.
- Le département assure pour le compte des facultés ou son propre compte : la conception, le développement, la logistique et la mise en œuvre des formations.
- Le département est le porteur de la « politique » FTLV au sein de toute l'université.

### Suisse, Université de Genève

- Un centre de formation continue qui comprend : 1 directrice (non enseignante), des administratifs-pédagogiques, 1 professeur délégué à mi-temps.
- Le centre a une mission de coordination des programmes de FCU.
- Chaque programme de FC a : 1 professeur d'une faculté support (temps partiel), 1 conseil scientifique paritaire : université/professionnels.



- Le département est le porteur de la « politique » FTLV au sein de toute l'université.

#### **Finlande, Université de Helsinki**

- Un centre de formation continue (Palmenia Center) qui comprend : 1 directeur (enseignant-chercheur), des administratifs, des personnels académiques : 187 (ingénieurs pédagogiques, 9 enseignants, chercheurs, directeurs de programmes).
- Le centre a une mission de production de programmes de FCU et travaille avec des enseignants venant de toutes les facultés.
- Le centre est aussi (et de plus en plus) un centre d'expertise, d'analyse des systèmes complexes dans divers domaines, y compris GRH bien sûr. C'est un centre de recherche appliquée et théorique (en FC). Il gère aussi la FOAD et édite la revue « Le Journal ».
- Le département est le porteur de la « politique » FTLV au sein de toute l'université.

#### **Espagne, Université de Valence**

- Un centre de formation continue «au service des enseignants de l'UPV» qui comprend : 1 directeur non enseignant, 45 administratifs.
- Le centre a une mission d'organisation de programmes de FCU et travaille avec des enseignants venant de toutes les facultés et pour toutes.
- Le centre est aussi un centre d'expertise.

### **6.3 Une tentative de typologie**

Des constats se dégagent de cette étude :

- les universités françaises reproduisent à peu près toutes les organisations que l'on rencontre à l'étranger,
- les services de FCU « supportés » par un acte politique fort assurent de larges responsabilités pédagogiques voire de recherche,
- séparation assez générale entre ingénierie pédagogique et mise en œuvre, mais toujours avec un enseignant-chercheur en responsabilité scientifique,
- deux « cas » en Allemagne, avec une production spécifique de cours... et en Finlande avec un modèle de véritable UFR transversale.

## **7 Étude sociologique de la population des directeurs de service de formation continue universitaire (2006)**

### **7.1 Objectifs de l'enquête**

Cette enquête, menée en 2006 dans le cadre de la formation des directeurs de service de formation continue, avait comme objectifs :

- d'identifier la typologie des directeurs de SFCU,
- d'identifier leurs collaborateurs,
- de repérer leur place dans l'université.

Un questionnaire, avec questions ouvertes et fermées, a été envoyé par courrier électronique à tous les directeurs de service de formation continue universitaire.

## 7.2 Le recueil de données

72 universités ont répondu, sur 87 établissements interrogés.

Le groupe de travail qui a mené l'enquête s'est retrouvé confronté à certaines difficultés : des adresses méls erronées ou pas toujours personnalisées ; 6 à 8 semaines de délais, en moyenne, pour obtenir des réponses avec relances ; une relance téléphonique indispensable pour identifier la bonne personne à interroger : directeur adjoint, responsable administratif, etc, et enfin, des questions non traitées.

## 7.3 Les résultats de l'enquête

Les établissements sont majoritairement (à 75 %) pluridisciplinaires :

- 29 avec médecine,
- 23 sans médecine.

Sur l'ensemble des répondants, 18 sont spécialisés :

- 7 en lettres, langues, SHS,
- 2 en droit, économie, gestion,
- 9 dans le domaine scientifique.

## 7.4 Le nombre d'étudiants

	- de 6 000	de 6 001 à 12 000	de 12 001 à 18 000	de 18 001 à 24 000	+ de 24 000
<b>Nb établ.</b>	6	15	16	16	14
<b>%</b>	9 %	22 %	24 %	24 %	21 %

Moyenne par établissement : 17 300 étudiants.

Paris 1 Panthéon Sorbonne : 42 000 étudiants.



## 7.5 Le nom du service formation continue

Formation Tout au long de la vie	1	1,5 %
formation continue	42	59 %
Education / Formation permanente	15	21 %
formation continue et Education Permanente	4	5 %
Formation Professionnelle	3	4 %
Développement économique	3	4 %
Formation des adultes	1	1,5 %
Autre	3	4 %

## 7.6 CA et nombre d'heures-stagiaires

CA en (M euros)	Nombre d'établissements	%
< 1M euros	18	25 %
1<CA<1,8	15	21 %
1,8<CA<2,4	12	16 %
2,4<CA<3,6	16	22 %
>3,6 M euros	11	15 %

CA le plus élevé : 10 Millions d'euros pour l'université scientifique de Lille.

CA moyen par établissement : 2,16 Millions d'euros.

Nb d'heures-stagiaires moyen par établissement : 490 000.

## 7.7 Organisation de la formation continue

Centralisée	Décentralisée	Mixte
20	6	8
59 %	18 %	23 %

Les résultats de l'enquête permettent de constater que le personnel attaché à la formation continue est majoritairement composé d'administratifs :

en moyenne, 15 administratifs par établissement pour 3 enseignants.

## 7.8 Le directeur de service de formation continue

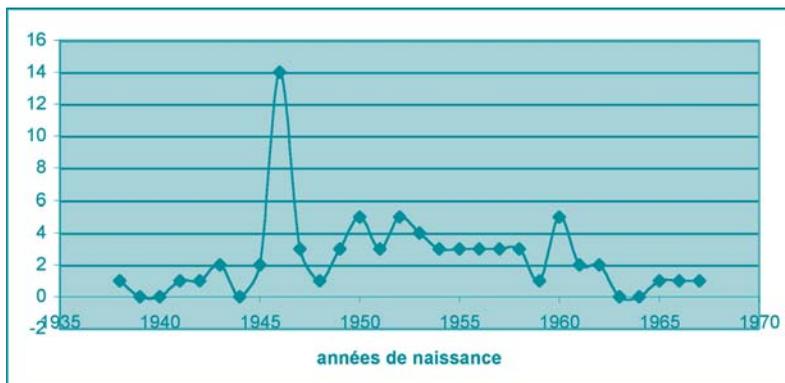
### 7.8.1. Définition du statut du directeur

Sur 69 réponses le statut du directeur est défini :

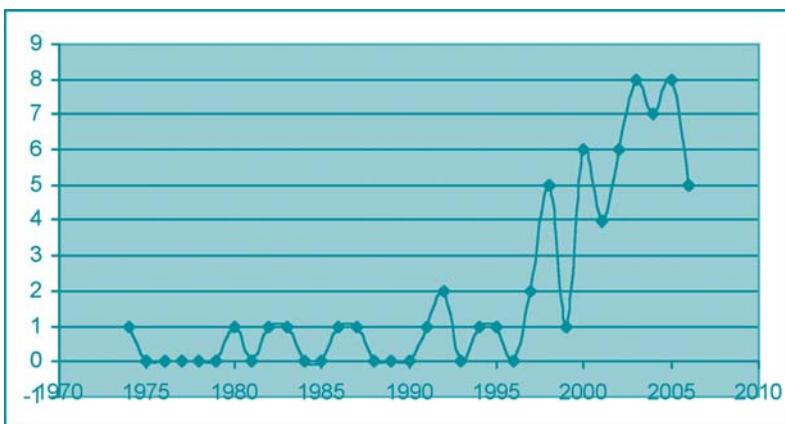
- pour 65% dans les statuts du service,
- pour 20% dans aucun statut,
- et pour 15% dans les statuts de l'université.

## 7.8.2. Les caractéristiques du directeur

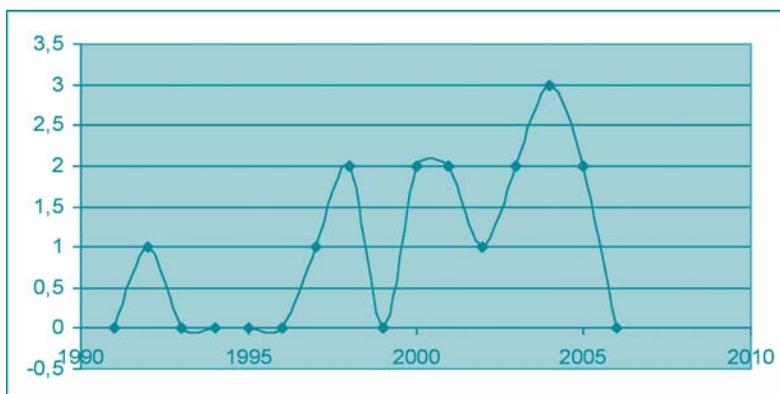
Dans 73% des cas, le directeur est un homme, et dans 27% une femme.



- âge : (62 réponses)
  - entre 39 et 68 ans,
  - 14 ont + de 60 ans,
  - Pic pour l'année de naissance 1946.
- dates de prise de fonctions :
  - 18 avant 2000,
  - 40 après 2000,



Date de prise de fonction des hommes directeurs de service de formation continue



Date de prise de fonction des femmes directrices de service de formation continue



- 54 % ont déjà une expérience en formation continue.
- statut ( 51% non déchargés de cours) :
  - 8 IGR,
  - 1 IGE,
  - 41 enseignants-chercheurs,
  - 11 PRAG,
  - 1 chargé de mission.

## **7.9** La nomination du directeur

### **7.9.1** Nommé par le président sur avis du CA

### **7.9.2** Durée du mandat

- 3 à 5 ans en moyenne, renouvelable souvent 1 à 3 fois,
- 12 réponses « illimitée ».

### **7.9.3** « Turn-over » depuis 1990

- 34% ont connu 3 directeurs différents (1 mandat),
- 24% en ont connu un seul,
- 23% ont connu 2 directeurs différents,
- 13% ont connu 4 directeurs différents,
- 6% ont connu 5 directeurs différents.

### **7.9.4.** Délégation de signature pour 84 % des directeurs

## **7.10** La place du directeur dans les différents conseils de l'université

*(attention : seulement 50% des réponses)*

### **7.10.1** Au CA

- 72% des directeurs sont invités permanents,
- 17% des directeurs sont membres de droit.

### **7.10.2** Au CEVU

- 76% des directeurs sont invités permanents,
- 15% des directeurs sont membres de droit.

### **7.10.3** Au CS

- 88% des directeurs sont invités occasionnels.

## 7.11 Les collaborateurs des directeurs de service formation continue

Qui sont ses collaborateurs directs ?

- 88% des réponses pour responsable administratif,
- 48% des réponses pour directeur(trice) adjoint(e),
- responsables pédagogiques,
- chargés de mission,
- conseillers FC, conseillers VAE, secrétaires.

## 7.12 Les référents politiques

### 7.12.1 Quels sont les responsables politiques ?

- pour 51% des réponses : le président seul,
- pour 22% des réponses : le président + VP CEVU ou VPFC ou directeur FC,
- pour 10% : le directeur lui-même.
- autres : VP CA+VP CEVU, VP FI-FC

### 7.12.2 Quel est leur rôle ?

(modalités d'échanges : entretiens informels dans 67% des réponses)

- orientations politiques,
- conseil,
- soutien,
- arbitrage.

## 7.13 Les conseillers

Le directeur prend conseil auprès :

- des collaborateurs directs (administratifs, comité de direction FC, conseil consultatif FC, composantes),
- du responsable politique.

Le directeur rend compte pour 48% au président, pour 23% au CA, pour 18% au CEVU, pour 11% « autres » (conseil consultatif FC, composantes, etc).

## 7.14 Le conseil consultatif

- existe dans 78% des cas ;
- son nom : conseil FC, conseil d'orientation, conseil de gestion, commission FP, conseil consultatif, comité FP, conseil développement, conseil de perfectionnement, conseil d'administration du CEP, etc,



- fréquences de réunion :
  - 45% 2 fois par an,
  - 22% 1 fois par an,
  - 26% entre 2 et 5 fois par an,
  - 7% 1 fois par mois ou tous les 2 mois ;
- membres de droit :
  - une base commune : président, SG, AC, VP, directeurs UFR,
  - des spécificités : VAE, SAIC, SCUIO, syndicats, enseignants FC, ANPE, DRTEFP, coordinateur régional, entreprises, CCI, représentants étudiants, collectivités territoriales, représentants personnel IATOSS ;
- rôle du CCFC : orientation politique, avis, proposition et parfois vote (budget, nouvelles formations, tarifs).

### **7.15** En résumé

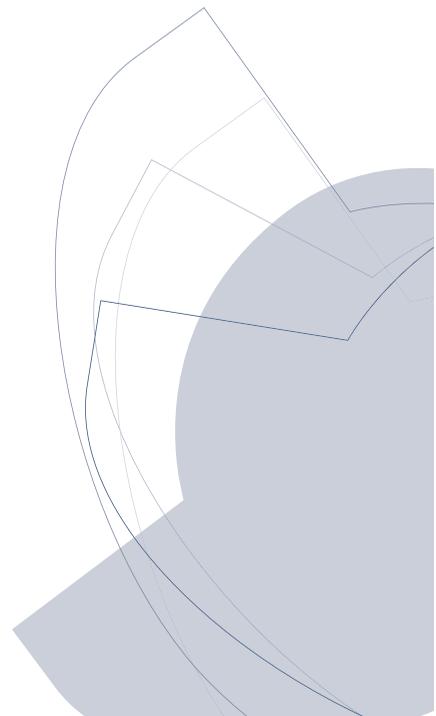
- Le profil du directeur : pour majorité homme, enseignant-chercheur, ayant une expérience en FC, en poste depuis 2000, avec un mandat de 3 à 5 ans renouvelable, dont le statut est défini dans les statuts du service FC, dans la tranche d'âge 55-60 ans.
- Sa place dans les conseils : invité permanent.
- Ses collaborateurs : responsables administratifs + responsables pédagogiques + conseil consultatif.
- Les référents politiques : président et/ou VP CEVU, VPFC.
- Rend compte aux référents politiques + CA.

### **7.16** Les préconisations

- Formation « de la relève ».
- Renforcer les liens avec les responsables politiques par des réunions fixes.
- Décharge de cours pour les directeurs enseignants.

# 2

## **La dimension pédagogique du métier de directeur**





## Sommaire de la partie 2

<b>1.</b>	<b>Rôle pédagogique du service de formation continue et de son directeur : exemple d'implication forte</b>	51
1.1.	Quelles sont les conditions requises ?	51
1.2.	Quelles sont alors les compétences pédagogiques attendues du service et de son directeur ?	52
1.3.	Les points forts de cette situation pour le service et son directeur	52
1.4.	Les points forts de cette situation pour l'université	53
1.5.	Les points faibles	53
<b>2.</b>	<b>L'ingénierie pédagogique en formation continue universitaire : exemple d'assistance à projet</b>	53
2.1.	Conditions essentielles à une bonne coopération UFR-SFC	53
2.2.	Les spécificités de l'ingénierie pédagogique en formation continue	54
2.3.	Ingénierie pédagogique et FOAD	55
2.4.	Validation des acquis de l'expérience et référentiels de diplômes	56
<b>3.</b>	<b>Bonnes pratiques pédagogiques en formation continue</b>	56
3.1.	Des valeurs communes à toutes les formations	56
3.2.	Des partenaires pédagogiques multiples et responsables	56
3.3.	Un public spécifique	58
3.4.	Des formations adaptées aux besoins et attentes	59
3.5.	Des outils pédagogiques appropriés	61
3.6.	Les concepts de temps	62
3.7.	Contrôle et qualité	64
3.8.	Le suivi	65

<b>4.</b>	<b>La mission d'aide à la reprise d'études</b>	66
4.1.	La mission d'accueil	66
4.2.	La prise en charge de la mission d'accueil-information-orientation-accompagnement	67
4.3.	Quelques exemples de bonnes pratiques de mise en œuvre	67
<b>5.</b>	<b>Qualité et évaluation de la formation continue universitaire</b>	68
5.1.	Pourquoi une démarche qualité ?	68
5.2.	Le PDCA, socle d'une démarche qualité certifiée ISO	68
5.3.	Les étapes de la démarche pour réussir la certification ISO	68
5.4.	L'engagement facteur clé de la réussite	70
5.5.	Que faut-il attendre d'une démarche qualité ?	70
<b>6.</b>	<b>Certification et formation continue</b>	70
6.1.	L'environnement de la FCU en France est en profonde mutation	70
6.2.	Une convergence des politiques au niveau européen et au niveau français	71
6.3.	Le processus introduit par le RNCP	72
6.4.	Le cadre européen des certifications et le cadre national	73
6.5.	Les problèmes liés à cette logique émergeant actuellement	73
6.6.	Mais le CEC peut aussi être vu comme un outil	74



Évoluant dans le milieu de la formation universitaire, le directeur se doit de s'interroger sur son rôle et celui du service dans le domaine de la pédagogie, afin de bien rester dans la zone de compétence du service qui donnera ainsi toute sa mesure dans le domaine de l'ingénierie de formation continue.

S'il est vrai que la compétence scientifique et pédagogique revient de plein droit aux composantes et à leurs enseignants chercheurs, il n'en reste pas moins que les services ont une légitimité en la matière : l'ingénierie de formation continue recouvre un certain nombre de compétences propres dont les composantes ont besoin dans l'espace formation continue.

L'objectif de cette deuxième partie est d'en repérer l'étendue et donc les limites. Comme le montre la réalité de terrain celles-ci sont variables d'un établissement à un autre.

Le champ est vaste depuis l'accueil des adultes en reprise d'études, l'organisation de formations adaptées, qu'elles soient diplômantes ou qualifiantes, la validation des acquis, les formations culturelles, etc.

De par sa nature même, la formation continue, en prise directe avec la société, est aussi conduite à être un laboratoire d'idées : ceci explique l'engagement marqué dans les questions de certification, de compétences et d'une manière générale dans toutes les réflexions autour du concept de formation tout au long de la vie.



## 1 Rôle pédagogique du service de formation continue et de son directeur : exemple d'implication forte

Le SCFCU peut être un service de formation continue à part entière (seul pour toute l'université ou à côté d'antennes dans les composantes), et investi de large prérogatives pédagogiques (création, conception des maquettes, mise en place et pilotage de diplômes (DU et DN)). C'est avant tout un choix politique de l'université.

Le contexte dans lequel évolue l'établissement :

- son histoire,
- son éclatement géographique,
- sa forte pluridisciplinarité et sa volonté de développer la dimension transdisciplinaire,
- des considérations financières.

peut expliquer en partie ce choix.

Néanmoins, le décret de 85 confère un statut de service commun aux entités chargées de la formation continue universitaire :

- service par opposition à une composante (UFR ou faculté) ayant une mission de recherche et de formation,
- service commun parce qu'il a mission d'initier, de fédérer, d'impulser, et tout particulièrement lorsqu'il s'agit d'actions transdisciplinaires.

Juridiquement, il est clair qu'un service de formation continue n'a pas vocation à être « porteur » de formation mais pour certaines actions (notamment transdisciplinaires) son université peut estimer qu'il est légitime à le faire.

### 1.1 Quelles sont les conditions requises ?

- A. Accord du président et des conseils action par action.
- B. Disposer des personnels rompus ou formés à des tâches plus spécifiques de FI (règles de scolarité, suivi évaluation des formations, LMD).
- C. Pouvoir s'appuyer, en accord avec les directeurs d'UFR concernés, sur les enseignants des composantes qui apportent leur expertise et leur caution en tant qu'intervenants ou responsables pédagogiques car la compétence scientifique est dans les UFR (posséder au sein du service commun une petite équipe enseignante est un plus).
- D. Etre en capacité de faire émerger des actions, en particulier transversales, en faisant se rencontrer et travailler ensemble des enseignants ou des acteurs d'horizons très divers.

La mission du service étant de développer la formation continue :

- on sous-entend implicitement qu'il le fait à partir des forces vives de son établissement et non pas (sauf à la marge) avec des extérieurs en utilisant le nom commercial de l'université,
- on sous-entend aussi qu'il n'en est pas lui-même le porteur (sauf cas exceptionnel d'une formation que l'université souhaite et qu'aucune composante n'est disposée à prendre en charge), au risque de voir ses forces vives monopolisées par cette tâche. Le service a vocation à faire faire et non pas à faire.



## **1.2** Quelles sont alors les compétences pédagogiques attendues du service et de son directeur ?

- A. Le cœur de l'acte pédagogique (conception du programme, choix des intervenants, enseignement) relève, pour l'essentiel et sauf exception, des composantes. C'est dire par conséquent que le rôle du service dans ce domaine est second.
- B. Les compétences attendues du service sont dans cette dimension proches de celles d'une UFR (recrutement inscription en FI et en FC, encadrement et suivi pédagogique jusqu'à la délivrance du diplôme, etc).
- C. Le directeur est le responsable du diplôme.
- D. La responsabilité pédagogique est confiée à un enseignant mais dans certains cas le directeur peut être amené à participer ou à diriger les entretiens de recrutements, les réunions pédagogiques, les jurys.

Dans tous les cas de figure, se rappeler que l'article 3 du décret de 1985 dispose que « toute action de formation continue a un responsable pédagogique qui est un enseignant-chercheur, un enseignant ou un chercheur de l'établissement ».

- E. Ceci étant, l'intervention du service peut se faire à différentes étapes et de façons variées :
  - étude des besoins ;
  - mobilisation des composantes, des laboratoires, des enseignants dans la perspective d'élaborer et de développer l'offre ;
  - aide à la conception de l'offre (ingénierie de la formation continue) :
    - présentation,
    - spécificité des publics adultes,
    - pédagogie par objectif,
    - découpage, modularisation, calendrier,
    - exigences d'organisation et de qualité ;
  - ajustements éventuels entre offre et demande (formations intra notamment) ;
  - évaluation et traitements en découlant (cas des formations non conformes) ;
  - évolution et développement des formations existantes.

## **1.3** Les points forts de cette situation pour le service et son directeur

- A. Ils sont au cœur de l'activité de l'établissement et associés à tous les aspects de la vie pédagogique.
- B. Ils représentent un interlocuteur plus présent et plus lisible.
- C. Le personnel et le directeur capitalisent là une expérience et un savoir faire qui leur permet de mieux remplir leur rôle de centre de ressource et d'ingénierie à disposition de l'ensemble des composantes de l'université.
- D. Cette dimension de l'activité du service rend le directeur plus « compétent » et plus crédible dans les négociations avec les partenaires internes et externes.
- E. Le service a une grande autonomie budgétaire et donc une grande latitude pour investir sur des actions nouvelles, pour prendre des décisions rapides, pour innover.

## 1.4 Les points forts de cette situation pour l'université

- A. Elle assure ainsi l'autonomie budgétaire du SCFCU.
- B. Elle le rend plus autonome, plus réactif, plus « fort ».
- C. Elle valorise l'action de l'établissement en formation continue en enrichissant l'offre par des diplômes et dans des domaines qui ne seraient pas portés ou présentés par les autres composantes.
- D. Elle peut se prévaloir d'un plus grand nombre de stagiaires et voit ainsi son chiffre d'affaires en FC augmenter.
- E. Elle a un effet structurant car elle renforce l'unité de l'université et lui donne plus de cohérence à travers des actions transdisciplinaires.

## 1.5 Les points faibles

- A. La charge du directeur est plus lourde.
- B. Le besoin en personnels et notamment en enseignants attachés au service est plus grand.
- C. Le surcroît de travail induit par cette dimension de l'activité mobilise très fortement le personnel et alourdit considérablement le travail du directeur qui dispose de moins de temps à consacrer pour les autres dimensions de son activité.
- D. Cette situation peut, si elle est mal gérée, générer des conflits « d'intérêts » entre le service commun et les composantes.

## 2 L'ingénierie pédagogique en formation continue universitaire : exemple d'assistance à projet

L'ingénierie pédagogique en FCU s'appuie sur une coopération entre les ingénieurs de formation et les enseignants liés au SFC (quand il y en a) d'une part, et les enseignants des composantes de l'université d'autre part.

### 2.1 Conditions essentielles à une bonne coopération UFR-SFC

Pour qu'une collaboration efficace et constructive s'instaure entre eux, on peut formuler quelques recommandations.

Le SFC doit avoir une bonne connaissance des ressources des composantes : domaines de formation couverts, vivier d'enseignants chercheurs motivés par la formation continue.

Il est très souhaitable que le directeur du service et ses collaborateurs chargés d'ingénierie aient une expérience de l'animation d'actions de formation continue.

L'apport essentiel du SFC va concerner la prise en compte des spécificités des besoins du public de formation continue par rapport à celui de la formation initiale.



## 2.2 Les spécificités de l'ingénierie pédagogique en formation continue

On peut analyser ces spécificités au cours des différentes phases d'une formation :

- Initialisation d'une offre nouvelle.
- Conception du cœur de la formation.
- Préparation de l'entrée en formation.
- Déroulement de la formation.

### 2.2.1. Initialisation d'une formation nouvelle

L'équipe d'ingénierie du SFC joue un rôle prépondérant dans la décision de créer une formation nouvelle.

A partir de la veille qu'elle effectue sur les besoins des milieux professionnels, sur les appels d'offre, et de la connaissance des ressources de l'université, elle est souvent à l'origine des formations nouvelles offertes au public de FC.

C'est particulièrement vrai pour les stages courts inter ou intra-entreprises, et c'est souvent le cas pour des formations qualifiantes ou des diplômes d'université. Cette même équipe peut aussi être à l'origine de la création d'un groupe spécifique FC pour la préparation d'un diplôme d'état, le plus souvent en alternance ou « à temps partagé » (par exemple : une semaine par mois).

### 2.2.2. Conception du cœur de la formation

Quelques points essentiels dans cette conception :

- prendre en compte ce que les stagiaires savent déjà, par leur expérience professionnelle,
- avoir une approche plus inductive, s'appuyant sur ces acquis professionnels, que déductive,
- mettre l'accent sur les acquis fondamentaux, méthodologiques,
- articuler temps de formation et poursuite de l'activité professionnelle, selon le contexte,
- choisir un rythme adapté à l'acquisition graduelle des connaissances,
- bien choisir les outils et méthodes pédagogiques : travaux en atelier, mémoires en relation avec l'activité professionnelle, FOAD,
- pour les formations lourdes, faciliter l'individualisation du parcours par une modularisation, permettant en particulier l'usage du DIF,
- dans le cas d'une formation diplômante, prévoir un contrôle des acquis adapté au public, en privilégiant le contrôle continu, la rédaction de mémoires, etc.

A partir de ces éléments, on peut déterminer la durée et le rythme, les contenus détaillés, l'organisation du déroulement, les outils pédagogiques, le contrôle de l'acquisition des connaissances.

Dans la plupart des cas, cette conception sera faite par une équipe associant un collaborateur du SFC et une équipe d'enseignants d'une ou plusieurs composantes.

Dans le cas de **formations en alternance**, mélangeant apprentis et stagiaires de formation continue, il est très souhaitable que le SFC soit associé à la conception de la formation dès le début. Il peut d'ailleurs être à l'origine d'une telle formation, initiée par la formation continue. Le choix du rythme de l'alternance est particulièrement important. Il doit être déterminé après consultation des entreprises du domaine, et choisi pour que des salariés en plan de formation ne soient pas coupés de leur entreprise pendant la durée de la formation.

Si un groupe spécifique constitué de stagiaires FC peut être constitué, il est aussi intéressant de tenir compte des acquis de ce groupe pour différencier une partie des enseignements. On peut par exemple distinguer des contenus de formation communs aux deux publics FI et FC, des contenus spécifiques à la FC, et une troisième catégorie qui peut être considérée comme maîtrisée et donc validée pour le groupe.

**Remarque importante :** le SFC aura d'autant plus de capacités et de potentiel pour monter des formations diplômantes ou qualifiantes qu'il disposera d'enseignants-chercheurs intervenant en formation initiale, rattachés sans ambiguïté à une UFR, mais également fortement impliqués dans la formation continue. Des professeurs associés à temps partiel peuvent aussi conforter cette équipe en apportant des compétences complémentaires à celles de l'université.

### 2.2.3. Préparation de l'entrée en formation

Dans le cas de formations longues, accueillant en formation continue un public hétérogène, il est indispensable de prévoir une phase de positionnement et de remise à niveau.

Ces remises à niveau sont en général conçues par le SFC et animées par des enseignants très fortement impliqués dans la FC.

Elles peuvent être réalisées en période bloquée, avant l'entrée en formation, ou étalées sur une période longue, en cours du soir ou en FOAD.

### 2.2.4. Animation de la formation

Le rôle du SFC est dans la plupart des cas de veiller à son déroulement et d'organiser si nécessaire un tutorat pédagogique. Le personnel du service est donc en général peu impliqué dans l'animation de la formation.

Quelques exceptions : remises à niveau ou DAEU. Dans ces cas, les enseignants sont souvent choisis par le SFC et parfois même directement rattachés au SFC.

## 2.3 Ingénierie pédagogique et FOAD

La formation ouverte et à distance (FOAD) et l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication pour l'enseignement (TICE) permettent de faciliter l'accès à la formation du public de la formation continue.

Il est donc très précieux pour un service de FC de disposer de personnes compétentes en ingénierie de formation intégrant l'usage des TICE (visioconférence, plate-formes de formation à distance, etc.).

L'expertise dans ce domaine peut servir à plusieurs niveaux :

- aide apportée à des enseignants désireux de mettre leur formation à distance (DU par exemple),
- production et animation (tutorat) de formations spécifiquement conçues pour le public FC (remises à niveau, DAEU, DU),
- expertise pour des services formation d'entreprises ou autres organisations professionnelles.



## **2.4 Validation des acquis de l'expérience et référentiels de diplômes**

Il est maintenant couramment admis que la démarche de validation des acquis de l'expérience est un acte formateur. Les accompagnateurs des candidats à la VAE, qui dans beaucoup d'universités sont des personnels du SFC, jouent dans ce cadre un rôle qui s'apparente à l'ingénierie de formation.

Ces accompagnateurs, et bien souvent aussi les directeurs de SFC, sont de plus en plus amenés à dialoguer avec les responsables de diplômes et à engager avec eux une réflexion sur les capacités et savoirs-faire induits par la formation.

Ce travail va s'amplifier avec la nécessité d'inscrire les licences et masters au Répertoire National des Certifications Professionnelles. L'analyse des compétences développées par les apprenants, étroitement liées aux méthodes pédagogiques utilisées, sera un facteur d'évolution de la pédagogie dans laquelle les SFC devraient être fortement impliqués.

## **3 Bonnes pratiques pédagogiques en formation continue**

### **3.1 Des valeurs communes à toutes les formations**

La formation continue est reconnue par la loi comme l'une des missions de l'université, au même titre que la recherche et la formation initiale. Même si les formes en sont très diverses, elle s'appuie toujours sur des valeurs communes.

**L'écoute de l'auditeur.** Il est celui qui fait exister les formations. En optant librement pour un établissement et en s'inscrivant à l'une des actions proposées, il est en droit d'obtenir une prestation de qualité et la meilleure réponse possible à ses attentes. Cet adulte, porteur d'un vécu et d'une expérience professionnelle, demande une prise en compte spécifique et un type d'enseignement différent de celui propre à la formation initiale.

**Le respect du programme.** La relation quasi contractuelle avec le stagiaire se fait autour d'un programme, lui-même sous-tendu par des objectifs pédagogiques. Le respect des contenus, comme cadre de référence, doit être garanti, sans faire échec à la souplesse nécessaire pour s'adapter à l'auditoire.

**L'ancrage universitaire.** Le label universitaire des formations exige qu'elles s'appuient constamment sur la recherche et qu'elles affichent un lien clair avec les enseignants-chercheurs de la discipline concernée.

### **3.2 Des partenaires pédagogiques multiples et responsables**

L'action de formation continue est parfois conduite par un unique enseignant-chercheur, seul interlocuteur du stagiaire et du service commun, de la conception à l'évaluation finale.

Le plus souvent l'action se construit autour de plusieurs partenaires.

### 3.2.1. Le responsable scientifique

Il est le garant de la formation. Son statut d'enseignant-chercheur, auquel s'ajoute parfois une réputation personnelle, atteste sa compétence scientifique et le lien entre la formation et l'université. Son nom et son principal titre universitaire avec son unité fonctionnelle de rattachement figurent sur les programmes.

C'est lui qui garantit l'opportunité de la formation, son contenu, l'adéquation entre le programme et les objectifs ainsi que l'aptitude des intervenants recrutés.

Parce qu'il est garant scientifique du programme, il est utile qu'il participe soit à l'introduction soit à la conclusion de la formation.

Les évaluations lui sont communiquées en priorité pour qu'il puisse mettre en place les éventuelles actions correctives nécessaires relevant du domaine scientifique ou pédagogique.

Il peut déléguer une partie de ses responsabilités à un coordonnateur pédagogique avec lequel il garde une relation étroite pour les options principales.

### 3.2.2. Le coordonnateur pédagogique

Il participe à la construction ou construit le programme de formation sur la base des objectifs arrêtés par le responsable scientifique et choisit, en accord avec lui, les intervenants. Il les réunit (ou les contacte individuellement) pour répartir les thèmes à traiter et fixer la durée et l'ordre des interventions.

En retour, il est hautement souhaitable que les intervenants lui communiquent le plan ou les mots clefs de leur enseignement.

Il peut apporter ses conseils aux nouveaux intervenants en leur servant de tuteur. Il rappelle à tous les principes relatifs aux documents pédagogiques.

Le problème posé par la défection d'un intervenant relève de sa compétence.

Sa présence est nécessaire à différents moments de la formation, selon le cas :

- en principe le premier jour, lors du tour de table et du lancement de la formation,
- à l'évaluation orale si le programme le prévoit en sus de l'évaluation écrite,
- tout au long de la formation si la multiplicité des intervenants ou la vie du groupe l'exigent.

Dans ce cas, les intervenants en sont informés au préalable.

D'une manière générale, sa disponibilité contribue à la qualité de l'accueil et du suivi offert aux stagiaires. Il exploite, en relation avec le responsable scientifique et les intervenants, les questionnaires d'évaluation. Il prend en compte les avis et critiques des stagiaires de la session précédente avant de reconduire une formation.

### 3.2.3. Les intervenants

Leur nombre est variable en fonction de chaque formation. Toutefois, à la différence des congrès, les stagiaires apprécient qu'ils ne soient pas trop nombreux et qu'ils disposent d'un temps de présence suffisant pour qu'un réel échange soit possible. Hormis le cas des intervenants « périphériques », sollicités pour un apport technique ponctuel, chaque demi-journée ne devrait pas, en principe, mobiliser plus de deux enseignants.



Ceux-ci sont choisis en priorité parmi les personnes travaillant dans les équipes universitaires. Le recours à des intervenants extérieurs se fait, chaque fois que nécessaire, sous la responsabilité du responsable scientifique et dans le respect du budget de la formation ainsi que de la réglementation (rémunération, frais de déplacement et d'hébergement, etc).

Lorsqu'il sollicite un nouvel intervenant, le responsable doit l'informer individuellement, en sus de ce qui a été dit précédemment, du type de public auquel il va s'adresser, du programme traité avant et après son intervention et de la procédure d'évaluation.

#### **3.2.4. Le Service commun de formation continue**

Il a tout à la fois un rôle d'impulsion, d'organisation et de gestion. Il est étroitement lié à la pédagogie.

##### ***Un(e) chargé(e) de mission (ou équivalent)***

Il/Elle a pour rôle essentiel l'enrichissement de l'offre de formation par la prospection à l'intérieur de l'université. Il/Elle est responsable également de la commercialisation des formations (démarchage, publicité, etc.).

Le/La chargé(e) de mission a en charge vis à vis des responsables scientifiques :

- de les solliciter pour reconduire en l'état ou améliorer les programmes de formation,
- d'être à leur écoute pour tout nouveau thème de formation susceptible de déboucher sur une formation continue,
- d'être en appui pour les aider à rédiger ou reformuler avec eux les différentes rubriques de la fiche programme.

Il/Elle assure en outre la synthèse des questionnaires d'évaluation, le traitement des non-conformités et leur suivi, en étroite relation avec le responsable scientifique.

##### ***Un(e) Assistant(e) de formation***

Il/Elle veille au bon fonctionnement des actions de formation, depuis l'établissement du programme jusqu'à l'évaluation pédagogique et l'arrêt définitif des comptes. Il/Elle est donc en contact étroit avec les enseignants, le/la chargé(e) de mission, les stagiaires et les employeurs. Chaque formation est placée sous la responsabilité d'un(e) Chargé(e) de mission et d'un(e) Assistant(e) de formation.

### **3.3 Un public spécifique**

La formation continue vise tous les adultes ayant terminé ou interrompu leur formation initiale, sans qu'ils soient nécessairement titulaires du baccalauréat.

Ce public est, par définition, hétérogène puisque chaque stagiaire est riche de tous ses acquis personnels et professionnels. Il est porteur, en outre, d'attentes différentes selon son activité, son environnement professionnel et sa trajectoire personnelle.

L'ouverture très large à un public hétérogène exige en contrepartie de déterminer des critères de régulation qui permettent aux stagiaires de s'inscrire dans une formation adéquate et partant, rendent possible un travail pédagogique efficace.

**Les personnes concernées :** pour chaque formation, le responsable scientifique doit déterminer le public « cible » auquel elle est destinée. Entre les formations pour tout public ou pour

tel type de public, le champ à délimiter est vaste. Les critères permettant de le préciser sont en premier lieu la profession, la fonction, l'activité du stagiaire et/ou de son entreprise.

**Les pré-requis :** pour être suivie avec profit, une formation exige parfois des pré-requis : maîtrise de tel ou tel savoir-faire, formation préalable, expérience professionnelle. Plus le responsable sera précis sur ce point, plus il évitera les déconvenues.

**Pré-requis attestés par un diplôme :** l'accès à certaines formations, en particulier diplômantes, peut être limité aux seuls titulaires d'un titre ou diplôme déterminé. Il convient de l'indiquer et de mentionner qu'il est possible de recourir à la validation des acquis.

**Préinscription :** lorsqu'une sélection s'impose pour diverses raisons, la procédure de préinscription permet à l'enseignant de vérifier l'aptitude du candidat avant son inscription administrative définitive.

**Nombre optimum d'auditeurs :** parce qu'elles privilégient les échanges et comportent souvent une partie pratique, les actions de formation continue réunissent généralement un petit nombre de stagiaires (rarement inférieur à sept ou supérieur à vingt). Chaque responsable scientifique détermine à priori le nombre minimum de stagiaires qu'il juge nécessaire, soit pour des motifs pédagogiques soit pour des impératifs financiers. De même il peut limiter le nombre d'auditeurs par formation, les inscriptions supplémentaires étant enregistrées en liste d'attente. Dans ce cas, la gestion des seuils suppose un dialogue confiant entre le responsable scientifique et le service commun pour trouver le meilleur compromis entre l'attente des clients et les exigences des enseignants.

Toutes ces différentes précisions ne permettent pas, malgré tout, d'avoir un public parfaitement homogène. Elles évitent surtout les choix erronés et les groupes inadaptés tout en laissant une part importante de responsabilité à celui qui prend et paye l'inscription (la plupart du temps l'entreprise).

### 3.4 Des formations adaptées aux besoins et attentes

**Le tour de table :** dès la première heure de stage, intervenants et stagiaires se présentent. Ces derniers expriment brièvement leurs motivations et leurs attentes par rapport à la formation. Le responsable peut les aider à préciser leur pensée et leur dire d'emblée ce à quoi il pourra répondre ou ce qui lui paraît hors programme.

Après s'être présenté lui aussi, le responsable présente ensuite la formation, ses objectifs, le programme, voire les intervenants. Cette présentation collective ne dispense pas les intervenants qui ne seraient pas là, de le faire brièvement avant de débiter leur enseignement, sans forcément refaire un tour de table. De manière générale, le tour de table est destiné à permettre la connaissance mutuelle entre les stagiaires et avec l'animateur pour rendre plus efficace l'interactivité et créer dès le premier jour une vie de groupe.

**Le questionnaire préalable :** pour ne pas être pris au dépourvu ou si des choix doivent être faits (type d'exercices, de TP, de matériels, etc.) le responsable scientifique peut demander d'envoyer un questionnaire préalable aux inscrits. Celui-ci sera d'autant plus efficace qu'il sera précis et envoyé à temps.



**L'adaptation des formations aux besoins** : pour s'adapter aux besoins, le responsable scientifique doit formuler des objectifs à atteindre, puis bâtir un programme adéquat et mettre en œuvre des outils pédagogiques appropriés.

**Préciser l'objectif pédagogique** : en raison de l'existence de normes maintenant bien répandues dans les services de formation des entreprises, la notion d'"objectif pédagogique" a perdu son sens habituel dans le milieu académique pour relever d'une définition beaucoup plus étroite.

Dans cette nouvelle acception, un « objectif pédagogique » est une capacité que le stagiaire doit posséder à l'issue de la formation. Cette capacité doit être mesurable dans des conditions de contrôle bien définies (avec ou sans documents, en temps limité), même si ce contrôle n'est pas effectivement mis en place. De plus, cette capacité s'exprime en termes de verbes d'action très précis, comme : calculer, définir, mettre en œuvre, utiliser, gérer, évaluer, choisir, etc. En somme, l'objectif pédagogique, qu'il est demandé de déterminer, est ce qui peut figurer dans une phrase rituelle du type : « à l'issue de la formation, le stagiaire sera capable de ... ». Il représente évidemment un engagement du formateur : adapter les moyens (contenus et méthode pédagogique) à une fin (objectif pédagogique).

En conséquence, ce type de formulation exclut automatiquement des objectifs que les universitaires placent habituellement très haut dans leur échelle de valeur comme faire comprendre et motiver, pour lesquels il vaut mieux employer le terme de finalité.

**Construire le programme** : le programme traduit le cheminement pédagogique conduisant aux objectifs.

Son concepteur procède en deux temps :

a) **La fiche programme** : elle donne, dans un ordre logique de déroulement, les principaux thèmes abordés sans préciser ni la durée accordée à chacun, ni le nom des intervenants.

Son objectif est d'éveiller l'intérêt du stagiaire et de l'amener à s'inscrire sur la base d'un programme minimum. Celui-ci doit donc être à la fois attrayant (éviter les énoncés du type : rappel des notions de base, etc) et proche du contenu effectif, puisqu'il fonde la relation contractuelle entre l'université (responsable scientifique) et l'entreprise (stagiaire).

Le titre de la fiche programme a une importance capitale. Il est le premier « contact » avec le lecteur et joue un rôle d'accroche. De ce fait, il doit être bref, précis (c'est à dire en cohérence avec le programme) et évoquer le besoin.

Par le biais d'un sous-titre on peut préciser soit le titre lui-même, soit le niveau (I, II, III, par exemple). Le terme initiation ou introduction n'est pas toujours porteur. Le premier niveau peut ne pas être désigné comme une initiation, la gradation apparaissant au second niveau, repéré alors par le mot perfectionnement.

b) **Le programme détaillé** : il est à établir dès que le nombre d'inscrits rend la formation viable, et au plus tard un mois avant son démarrage. Demandé avec insistance par les stagiaires, il fait partie des exigences de qualité. Il doit comporter :

- le contenu par grandes séquences, sachant qu'il convient de laisser un espace suffisant de liberté pour adapter le programme aux besoins exprimés lors du tour de table (il est bon de le préciser en exergue ou en Nota Bene),

- les horaires en laissant une latitude à l'intérieur d'un cadre minimum,
- les nom et qualité des intervenants ne sont pas absolument nécessaires, mais seront appréciés.

Il est vivement souhaitable que ce programme détaillé soit envoyé en même temps que la convocation aux candidats inscrits. Il doit, de toutes façons, être entre leurs mains au démarrage du stage.

### 3.5 Des outils pédagogiques appropriés

Il est bon de mentionner sur la fiche programme les méthodes utilisées : exposés théoriques, débats, études de cas, TP, manipulations, ateliers, visites.

Éventuellement, on peut préciser, (si leur usage est important), les moyens pédagogiques mis en œuvre : audiovisuels, logiciels, cédérom, matériels, photocopiés.

Les **photocopiés** doivent faire l'objet d'une attention particulière, même s'ils ne sont qu'un outil parmi d'autres et s'ils ne doivent pas faire oublier l'acte d'appropriation du savoir par le stagiaire (par la prise de notes entre autres).

Il est permis de dire aujourd'hui qu'un document photocopié est nécessaire pour répondre à l'attente des stagiaires. Celui-ci doit comprendre au minimum le plan des cours ou les concepts principaux, les schémas, coupes, chiffres essentiels, plans, tableaux, bibliographie, glossaires.

On peut aussi donner copie des principaux transparents et d'une manière générale tout ce que l'enseignant juge indispensable à la transmission des connaissances. Il n'est pas interdit de donner le texte complet de chaque intervention. Dans l'ensemble, les stagiaires souhaitent disposer du support au début de la formation pour pouvoir travailler avec, en le complétant, le soulignant ou l'annotant. L'enseignant peut faire un autre choix comme, par exemple, une distribution par séquence ou, à la fin. Dans ce cas, il devra prévenir les stagiaires et les associer à sa démarche pédagogique.

Le document sera, de préférence relié. Dans ce cas, il doit être paginé. Les intervenants extérieurs et en particulier les consultants éviteront les références de type commercial.

L'existence d'un photocopié ne fait pas obstacle à l'utilisation de **photopies** réalisées durant la formation pour répondre à une demande ponctuelle des auditeurs. Le recours à ce procédé doit être limité si l'on veut pouvoir disposer des tirages dans un délai raisonnable.

**Propriété intellectuelle** : l'honnêteté intellectuelle veut que les enseignants indiquent fidèlement les noms et titres d'ouvrages dont ils se sont aidés pour la réalisation de leur photocopié. En dehors des documents originaux, il n'est pas rare que les enseignants utilisent des textes, des tableaux ou des schémas tirés de publications protégées par le copyright. Afin de respecter les droits des auteurs et dans un souci de légalité, l'établissement devrait signer une convention avec le Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), relative à la reproduction, à des fins de pédagogie et/ou de recherche, d'œuvres protégées. Cette convention entraîne le paiement de droits apparentés à ceux payés à la SACEM pour les œuvres musicales.



L'utilisation des **moyens audiovisuels** modernes est à encourager.

La valeur des formations est aussi très souvent liée à leur aspect **pratique** : exercices, TP, manipulations par les auditeurs eux-mêmes, démonstrations par les animateurs, visites de service ou de laboratoire, etc. Les collaborateurs sollicités pour préparer ou mettre en œuvre cette partie pratique peuvent être rémunérés sur le budget de la formation.

Une place significative doit être laissée à **l'échange** avec les stagiaires qui apportent toute la richesse de leurs expériences et de leurs questions. Il faut donc non seulement prévoir un temps de parole mais aussi susciter les échanges et en faire tirer profit au groupe.

Parmi les outils de travail mis à disposition des stagiaires figure le **dossier** qui leur est remis au début de la formation. Il comprend, entre autres, le programme détaillé, un bloc note et un stylo, la liste des participants, une plaquette de présentation de l'établissement, le questionnaire d'évaluation.

L'attestation de présence, est remise au stagiaire à la fin de la formation par l'enseignant présent à ce moment là. Un double est envoyé par le service à l'entreprise.

Le responsable de la formation a intérêt à apporter un grand soin aux **locaux** dans lesquels sont accueillis les auditeurs :

- fléchage bien visible et efficace,
- sièges et tables confortables pour prendre des notes. Le cas échéant prévoir une disposition en cercle ou en demi-cercle pour faciliter les échanges,
- espace suffisant pour la taille du groupe,
- luminosité, aération, chauffage adaptés,
- toilettes, porte manteaux, etc.,
- parking.

Il faut aussi veiller à la possibilité de prendre des **temps de pause** qui offrent une réelle détente et un temps de convivialité entre stagiaires et avec les animateurs.

Il n'est plus aujourd'hui de pause sans un café. Offrir un verre d'eau ou de jus de fruits ou quelques petits gâteaux ajoute un plus très apprécié et très professionnel.

En principe il revient au service de s'occuper de trouver et de réserver un lieu approprié pour le **repas de midi** des stagiaires et des animateurs. Il cherche le meilleur compromis entre commodité, qualité et prix et reste toujours à l'écoute de toute meilleure suggestion.

### **3.6** Les concepts de temps

La durée des formations varie selon les cas :

- Les établissements ont souvent décidé que les diplômes d'université devaient comporter une centaine d'heures environ.
- S'agissant d'un public de formation continue, il faut trouver le découpage dans le temps et le calendrier les plus compatibles avec une activité professionnelle : séquences d'une semaine par mois par exemple. Les stages courts durent le plus souvent entre deux jours et une semaine, la durée de trois ou quatre jours étant la plus fréquente. Lorsqu'il fixe le calendrier, le responsable doit penser qu'un stage accolé à un jour férié peut obliger les stagiaires à voyager hors temps de travail.
- Une journée de formation compte pour sept heures, comme une journée légale de travail. Concrètement, la durée effective des enseignements oscille entre 6 et 7 heures (3 h le

matin - 3 h l'après-midi) auxquelles s'ajoute le temps de pause considéré comme partie intégrante de la formation.

En fixant **les horaires** on veillera à faciliter la vie des stagiaires et à laisser des possibilités d'adaptation.

- En principe les formations débutent le premier jour à 9 h. Un démarrage à 14 h est également possible. Il va de soi que le premier animateur doit être présent un quart d'heure avant le début de la formation pour vérifier que tout est en place et accueillir les stagiaires. On doit commencer à l'heure. Si l'effectif n'est pas complet, on peut concéder, le premier jour, le quart d'heure dit de politesse, après quoi l'enseignant ne doit plus faire attendre le groupe. L'assistante de formation fournit en principe dans le mois qui précède la formation au Responsable scientifique (ainsi qu'aux enseignants qu'il a préalablement signalés) la copie de la convocation, la liste des stagiaires inscrits, et sur sollicitation de sa part des informations concernant le profil des stagiaires (fonction, service, établissement). L'assistante de formation ou le chargé de mission a en charge l'accueil des stagiaires le premier jour de formation, dans la mesure du possible.
- Il est bon de terminer le dernier jour à 16 h pour permettre aux stagiaires de prendre les trains et avions de retour dans des conditions acceptables le soir même, économisant ainsi une nuitée ou une arrivée en pleine nuit. La réduction du temps de travail laisse penser qu'à l'avenir les formations se terminant le vendredi devront être closes à 12 heures ou 13 heures plutôt qu'à 16 heures.
- Le temps consacré au déjeuner est fonction du lieu où sont pris les repas. On peut le réduire à une heure lorsque tout se passe sur place en self service. Dans les autres cas, il faut s'adapter aux stagiaires. Il est important que les animateurs, ou l'un ou l'autre d'entre eux, déjeunent avec les stagiaires pour participer à la vie du groupe et « réguler » ce qui lui paraîtrait nécessaire. Les accompagner le premier jour est une exigence minimale.
- C'est encore le souhait des stagiaires et les possibilités des animateurs qui déterminent les autres horaires tout en sachant qu'il vaut mieux commencer plus tôt le matin pour pouvoir laisser davantage de temps libre le soir.
- Chaque demi-journée doit comporter au moins une pause d'un quart d'heure en milieu de séquence.

**Les stagiaires sont en principe convoqués** dans le mois qui précède la formation. A la convocation sont joints le programme détaillé, chaque fois que possible, une liste d'hôtels, le plan de la ville et parfois un plan plus détaillé pour rejoindre le lieu de stage.

**Les calendriers** : compte tenu du rythme de vie des entreprises **les meilleures périodes** pour les formations vont de fin septembre à mi-décembre et de mi-janvier à début juillet. Les périodes de congés scolaires sont moins bonnes que d'autres puisque chacun sait que les entreprises voient à ce moment-là leurs effectifs se dégarnir. Les mois de mars et de juin sont traditionnellement les plus chargés. Il est conseillé de choisir si possible d'autres périodes. Se rappeler qu'un stage prévu en septembre/octobre doit être rempli avant les congés d'été pour être viable. Pour être crédible une formation doit obligatoirement être annoncée avec des dates précises de réalisation.

Le calendrier habituel des entreprises : les plans de formation sont construits dès Juin, mais le plus souvent après les congés d'étés, pour être soumis réglementairement au comité d'entreprise avant le 31 décembre.



### 3.7 Contrôle et qualité

Dans la mesure où le responsable scientifique et le service commun (solidairement responsables) ont correctement préparé la formation, celle-ci doit pouvoir se dérouler harmonieusement.

Obligation légale est faite de tenir une **liste de présence émargée** quotidiennement par chacun des stagiaires. Il revient au responsable ou au coordonnateur de faire signer cette liste et de la retourner au service de formation continue avec les évaluations à l'issue de la formation. Si, le jour de l'ouverture, des stagiaires manquent encore à la pause de la mi-journée, l'intervenant doit le signaler au service commun pour que celui-ci puisse en tenir informé l'employeur.

En cas de **défaillance** d'un intervenant, celui-ci doit en avertir directement et au plus tôt le responsable scientifique, seul habilité à pourvoir à son remplacement.

Afin de chercher d'éventuelles solutions immédiates, **tout dysfonctionnement important** doit être signalé le plus rapidement possible au service commun, soit à l'assistante de formation, soit au chargé de mission responsable.

On veillera à expliquer et à annoncer à l'avance aux stagiaires toute modification apportée au programme ou aux horaires.

Les stagiaires apprécient de connaître les **coordonnées des animateurs** pour des contacts ultérieurs, dans une logique de « service après vente » qui fait partie de la mission de l'université et dont les retombées sont par expérience toujours positives. L'évaluation est un outil de base pour le suivi et l'amélioration de la qualité. Si un questionnaire n'offre pas un degré absolu de fiabilité, il donne cependant des renseignements crédibles sur le degré de satisfaction des auditeurs et sur les dysfonctionnements.

En fin de formation, les responsables et animateurs ont la possibilité de réaliser une **évaluation orale**. Elle permet aux stagiaires de développer leur point de vue, de susciter assentiments ou désaccords. Outre un temps d'écoute, elle donne aux animateurs le moyen d'expliquer des choix ou de justifier leur démarche.

Le choix d'un **questionnaire** uniforme pour toutes les formations, même s'il n'est pas parfait, donne globalement satisfaction et permet des comparaisons et un étalonnage. Il peut être complété au besoin par d'autres questions si un responsable scientifique le souhaite.

**Pour que les stagiaires remplissent convenablement le questionnaire**, il faut non seulement leur en laisser le temps (un quart d'heure minimum) mais les inviter à être le plus explicites possible dans leurs réponses. Les questionnaires étant, sauf exception, anonymes, on demandera à un stagiaire de les récupérer avant le départ du groupe pour remise en bloc au responsable, au coordonnateur ou au dernier intervenant sur place. L'expérience a maintes fois montré que le retour des questionnaires par courrier est très partiel donc non significatif.

**L'exploitation des questionnaires** est assurée par le responsable scientifique et par le service de formation.

Le chargé de mission analyse le taux moyen de satisfaction sur les différents items du questionnaire et repère les dysfonctionnements auxquels il va devoir veiller, puisqu'il a la respon-

sabilité du traitement et du suivi des non-conformités. Il fournit au responsable scientifique une synthèse de l'enquête de satisfaction stagiaire et le sollicite pour les corrections à apporter dans l'immédiat (cas des formations longues constituées de plusieurs modules) ou lors des prochaines sessions.

Le responsable scientifique enregistre et communique aux animateurs qu'il a sollicités les éléments positifs et négatifs signalés par les stagiaires et en tire toutes les conséquences pour l'avenir. Le service de formation continue d'une université doit se faire reconnaître, par son conseil d'orientation par exemple, le droit de ne pas reconduire une formation qui n'aurait pas donné satisfaction aux stagiaires.

Il est également possible de procéder à une **évaluation « à froid »** par le biais d'un questionnaire envoyé quelques mois après la formation.

## 3.8 Le suivi

### 3.8.1. Le maintien des formations

Même si des seuils minima sont fixés a priori, la question du maintien ou de l'annulation du stage se pose lorsque ce chiffre n'est pas atteint.

Plusieurs principes éclairent la décision qui relève, en dernier ressort, du responsable scientifique.

### 3.8.2. L'annulation

L'annulation est toujours mal ressentie par les stagiaires et par les employeurs. Elle fait du tort à l'image de marque du responsable scientifique, à celle du service et à celle de l'université toute entière.

Les raisons majeures qui peuvent justifier une annulation sont le trop petit nombre de stagiaires, la disproportion entre ce nombre et le nombre d'enseignants mobilisés, l'impossibilité d'amortir les coûts de mise en œuvre. Un stage à petit effectif, même s'il est peu rentable, est parfois un excellent stage, surtout lorsqu'il est réalisé pour la première fois : le rodage en est facilité.

Le chargé de mission décide au plus tard 10 jours avant le début de la formation et en accord avec le Responsable scientifique de l'annulation ou du report.

Il faut par contre faire montre de la plus grande indulgence avec les **stagiaires qui s'inscrivent ou qui annulent à la dernière minute**. Le mode de vie des entreprises explique cette gestion de dernière minute à laquelle il faut accepter de s'adapter pour un meilleur service. Faire payer des frais de dédit n'est absolument pas la bonne solution.

### 3.8.3. Le report

Le report à une date ultérieure d'une formation à trop faible effectif, est une solution possible. Elle ne garantit pas que les inscrits acceptent d'attendre, à cause de l'annualité des dépenses de formation, ou ne cherchent ailleurs une formation similaire.

En conséquence, il faut faire preuve de toute la persuasion possible auprès des responsables scientifiques, chaque fois qu'on a l'intime conviction qu'une formation devrait être maintenue.



### 3.8.4. La reconduction

Une formation ayant donné satisfaction est en principe **reconduite** autant de fois que les animateurs le souhaitent et que des stagiaires s'inscrivent en nombre suffisant. Il en va de même des autres formations qui ont nécessité des corrections dans les objectifs, le programme ou l'équipe d'enseignants.

### 3.8.5. La multiplication

Une formation peut donner naissance à divers **développements** soit par création de niveaux différenciés, soit par élaboration de programmes connexes, soit par mise au point de nouveaux programmes répondant à des attentes détectées à cette occasion.

L'expérience montre qu'on est pratiquement contraint de laisser au responsable scientifique la **maîtrise** des formations qu'il a créées aussi longtemps qu'il est en fonction et que les stagiaires sont satisfaits. En cas de nouvelles propositions recoupant des stages existants, il faudra chercher les éventuelles complémentarités avec le ou les responsables scientifiques concernés. En tout état de cause, l'antériorité semble devoir être respectée.

## 4 La mission d'aide à la reprise d'études

Un des rôles importants de l'université en matière de formation continue consiste à mettre à la disposition des adultes qui souhaitent reprendre des études, une série de prestations leur facilitant l'accès à l'information, l'orientation et la construction de leur parcours de formation.

### 4.1 La mission d'accueil

A. Le contexte : une série de textes est venue récemment confirmer la mission de service public dévolue à l'université en matière de formation professionnelle des adultes, particulièrement lorsqu'ils sont en recherche d'emploi ou en reconversion professionnelle :

- la loi de modernisation sociale,
- l'accord interprofessionnel sur la formation professionnelle du 3 décembre 2003,
- la loi relative à la formation professionnelle de mai 2004,
- les différentes mesures relatives à l'emploi.

B. Différentes évolutions des demandes sont aujourd'hui perceptibles dans ce nouveau contexte :

- nécessité d'individualisation des parcours entraînant des contraintes de gestion de ces parcours individuels,
- obligation de réorganisation des temps de formation en fonction des publics adultes et des aléas économiques,
- raccourcissement des temps de formation, soit pour un retour rapide à l'emploi soit pour un allègement des frais de salaires pris en charge par les organismes habilités.

- C. Les outils qu'un service peut mettre à disposition des personnes sont nombreux :
- la VAE,
  - le bilan de compétences,
  - le passeport formation,
  - les entretiens professionnels.
- D. Les effets sur la politique du service et sur les prestations d'accueil :
- la logique de groupe cède le pas à la prestation individualisée,
  - l'ingénierie se concentre sur l'accompagnement à la gestion des parcours professionnels,
  - le service change de nature : il passe d'une logique d'offres de formation à une logique d'offres de prestations.

#### **4.2 La prise en charge de la mission d'accueil-information-orientation-accompagnement**

La prise en charge de ces diverses missions nécessite des professionnalités particulières, voire nouvelles, et des connaissances spécifiques. Ces compétences existent souvent dans les services formation continue, mais on peut les trouver également dans d'autres services (SUAIO par exemple).

Dans la mesure où l'accueil des adultes interpelle tout le fonctionnement des enseignements à l'université, il est nécessaire de travailler avec les autres services concernés : scolarité, inscriptions, service de la vie étudiante, etc.

#### **4.3 Quelques exemples de bonnes pratiques de mise en œuvre**

- obtenir que tous les « adultes » qui souhaitent s'inscrire à l'université soient renvoyés par les scolarités vers le service commun de formation continue (d'où l'importance de la définition des publics concernés, etc),
- discuter avec eux de leur projet professionnel et de la pertinence de leur choix de formation,
- leur proposer éventuellement une validation d'acquis,
- étudier la possibilité d'une personnalisation du parcours par des aménagements de tout type,
- proposer une mise à niveau ou un accompagnement personnalisé,
- aider à rechercher des financements correspondant aux coûts induits,
- assurer l'inscription universitaire et, le cas échéant, l'inscription pédagogique,
- gérer les aspects administratifs liés à la prise en charge des frais de formation et de rémunération,
- évaluer la formation, notamment en termes de retour à l'emploi ou de progression professionnelle.



## 5 Qualité et évaluation de la formation continue universitaire

Pour répondre aux exigences de leurs clients, plusieurs services de formation continue Universitaire se sont engagés dans une démarche qualité conduisant à la certification ISO 9001-2000.

### 5.1 Pourquoi une démarche qualité ?

La qualité correspond aux attentes des différentes catégories de bénéficiaires de la FCU.

Pour les stagiaires elle doit les assurer de trouver des équipes pédagogiques et un environnement de formation propres à la réussite de leur projet personnel et professionnel.

Pour les organismes financeurs c'est une garantie de « retour sur investissement » qui est attendue.

Dans tous les cas c'est l'assurance que la FCU s'est engagée dans une démarche d'amélioration continue de ses prestations qui tient compte de toutes les demandes et remarques constructives des bénéficiaires.

Plus généralement, la qualité répond au besoin de modernisation et d'évaluation des services de l'état qui se traduit par exemple par la LOLF, la charte Marianne, et qui sont, de fait, des démarches qualité.

Elle répond aussi, pour l'enseignement supérieur, aux exigences liées à la mise en place de référentiels européens (LMD, cadre de compétences) pour lesquels la qualité est la condition nécessaire de la confiance, de la pertinence, de la mobilité, de la compatibilité et de l'attrait de toutes les institutions parties de l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur.

### 5.2 Le PDCA, socle d'une démarche qualité certifiée ISO

Tout système qualité ISO 9001-2000 s'articule autour du **PDCA** qui correspond à l'enchaînement des quatre types d'actions caractéristiques de toute démarche :

**Préparer** rigoureusement le dispositif de formation, le **Déployer** en respectant tous les points d'organisation nécessaires à la réussite de la formation, en **Contrôler** l'efficacité par des outils de mesures appropriés (questionnaires de satisfaction, enquêtes d'insertion), l'**Améliorer** lors des sessions futures en faisant les retours d'expérience indispensables.

Il faut donc mettre en place une organisation qui demande :

- d'identifier et de connaître les différentes catégories de bénéficiaires de la FCU (stagiaires, entreprises, organismes, tutelle) et leurs attentes,
- de s'organiser pour satisfaire les attentes des bénéficiaires et des partenaires de la FCU,
- d'évaluer systématiquement le degré de satisfaction des bénéficiaires,
- de mobiliser l'ensemble des acteurs concernés dans une démarche d'amélioration continue des prestations offertes qui soit l'élément essentiel et incontournable de l'organisation du service de FCU.

### 5.3 Les étapes de la démarche pour réussir la certification ISO

Réussir la mise en place d'un système de management par la qualité d'un service de FCU est un projet qui demande de la préparation, du temps, des moyens et l'adhésion de tous.

L'expérience récente de la FCU de l'université Paris-Sud 11, certifiée qualité ISO 9001-2000 en décembre 2005, illustre les étapes qui jalonnent le projet.

➤ **Etape 1 : réaliser un état des lieux**

Il permet un diagnostic de l'organisation du service, de ses forces et de ses faiblesses dans l'optique de la qualité. Cette étape doit être réalisée de préférence par un auditeur externe à l'organisation.

➤ **Etape 2 : obtenir l'appui de tous les niveaux de responsabilités de l'université.**

Si le diagnostic est favorable il faut engager les responsables de l'université à promouvoir et soutenir cette démarche. Ce soutien permet, par exemple, d'inscrire la démarche qualité au contrat quadriennal de l'établissement et d'obtenir des financements.

➤ **Etape 3 : sensibiliser et former à la qualité tous les acteurs concernés.**

➤ **Etape 4 : délimiter le système qualité et l'organiser en processus.**

Par exemple pour l'université Paris-Sud 11, le système qualité est décrit par :

- 6 processus opérationnels (conception des formations, réponse à appel d'offre, constitution des équipes pédagogiques, accueil et recrutement des stagiaires, réalisation des formations, communication),
- 2 processus supports (qualification des équipes, respect de la législation) avec tous les services centraux de l'université,
- 1 processus de pilotage.

➤ **Etape 5 : rédiger le Manuel Qualité.**

C'est le guide de référence qui décrit complètement le système qualité, son périmètre, les processus, le rôle de chacun dans l'organisation, les outils mis en place pour mesurer l'efficacité des processus et la satisfaction des bénéficiaires, etc.

Il fixe aussi des objectifs annuels nécessaires pour évaluer l'efficacité de la démarche qualité. Par exemple, pour l'université Paris-Sud 11 les premiers objectifs fixés étaient : index des actions de formation continue sans erreur, 100% des formations évaluées par les stagiaires, etc.

➤ **Etape 6 : favoriser l'appropriation du manuel qualité et réaliser les audits internes.**

➤ **Etape 7 : réussir l'audit de certification.**

C'est l'étape la plus stressante. C'est aussi celle qui mobilise le plus les équipes, conscientes des enjeux et de leur responsabilité, et très motivées par la perspective d'un « diplôme » reconnu.

➤ **Etape 8 : maintenir en condition opérationnelle le système qualité.**

Une fois la certification obtenue, le plus dur reste à faire : ancrer les dispositions définies dans le manuel qualité dans les pratiques quotidiennes de tous les acteurs concernés et faire vivre le système qualité. C'est-à-dire le mettre dans une boucle d'amélioration continue. Pour cela un rôle d'animation spécifique est dévolu aux « correspondants qualité » chargés de maintenir la dynamique qualité engendrée par la certification.



## **5.4 L'engagement facteur clé de la réussite**

La qualité est un outil de management qui permet de transformer une organisation si l'adhésion de tous est obtenue. C'est le facteur clé de la réussite d'une démarche qualité, car la qualité est d'abord une question de comportement individuel et collectif.

Les autres facteurs clés de la réussite sont :

- un engagement de la direction, nécessaire pour soutenir la démarche et la financer,
- un périmètre réaliste d'activités concernées par la démarche,
- un dispositif construit par les acteurs « de base » engagés, et non imposé « d'en haut » par les responsables,
- une équipe d'animation motivée et disponible, accompagnée d'un consultant expert de la mise en place de la qualité.

## **5.5 Que faut-il attendre d'une démarche qualité ?**

La certification qualité ISO 9001-2000 apparaît d'abord et avant tout comme un gage de reconnaissance forte en interne comme en externe.

Ce label est de plus en plus indispensable pour montrer à ses partenaires l'efficacité de son organisation. Mais, avec cette reconnaissance il ne faut pas s'attendre à une envolée de son chiffre d'affaires.

Pour l'université Paris-Sud 11, qui fonctionne sur un mode très décentralisé (service commun minimum et service formation continue dans chaque composante), les retombées en interne sont multiples : mutualisation des bonnes pratiques, création d'un vrai réseau des services FC, meilleure organisation locale et globale, création de procédures et de tableaux de bords garants pour la pérennisation de l'activité, etc.

Le zoom sur la formation continue, devenue un exemple à suivre pour les autres services, est aussi très important. Il a permis de mettre en lumière le dynamisme de la formation continue et a contribué à sa reconnaissance et sa valorisation en interne.

Avec le temps, les « ors » de la qualité s'estompent et le système se révèle alors comme un remarquable outil de management du service et partant de la formation continue.

# **6 Certification et formation continue**

## **6.1 L'environnement de la FCU en France est en profonde mutation**

- Le champ de la formation professionnelle est profondément bousculé par la signature de l'Accord National Interprofessionnel de décembre 2003, signé par l'ensemble des partenaires sociaux, par la loi de mai 2004 et par les textes d'application qui lui ont fait suite.
- La formation universitaire se trouve reconfigurée par l'application du processus de Bologne et le passage des établissements au LMD, et par l'enregistrement des diplômes universitaires au RNCP.
- La généralisation progressive de la VAE interroge les modes de participation classiques à la formation.

Dans ce contexte, deux notions s'affirment comme éléments porteurs de l'ensemble des politiques de formation : la formation tout au long de la vie et l'approche en terme de parcours personnel et professionnel.

Elles débouchent sur un certain nombre de principes convergents :

- définir, organiser et accompagner les parcours personnels et professionnels. On parle désormais de « guidance » ;
- la certification devient, dans le système français, un élément structurant de ces parcours, une approche nouvelle de la certification conçue comme le « marqueur » d'une progression sur ces parcours s'affirme ;
- tous les acquis, formels, non formels et informels deviennent susceptibles d'être pris en compte dans le cadre des certifications ;
- le champ de la formation, des institutions éducatives et des acteurs formateurs est élargi.

## **6.2 Une convergence des politiques au niveau européen et au niveau français**

### ➤ Au niveau européen :

- L'inscription définitive du processus de Bologne dans le paysage de l'enseignement supérieur européen, l'organisation des formations dans le LMD et l'instauration des ECTS structurent désormais notre cadre d'intervention.
- Ces profondes évolutions sont accompagnées d'un ensemble d'initiatives et de démarches qui organisent la transparence des systèmes entre les différents Etats-Membres : annexe descriptive au diplôme (Diploma Supplement), Europass, Cadre Européen des Certifications (European Qualification Framework) et Cadre national des certifications.
- Le programme « Education and Training 2010 », dit processus de Lisbonne, qui vise à faire de l'Europe une société et une économie basée sur la connaissance et qui tire de là son efficacité économique. La mise en œuvre de ce processus est accompagnée d'un dispositif de suivi qui vérifie d'année en année l'atteinte des objectifs fixés.
- L'adoption de compétences clés pour la formation tout au long de la vie qui identifient de façon transversale les capacités que doivent posséder, quel que soit leur niveau, les citoyens européens (communication dans sa langue maternelle et dans une autre langue, compétences de base en mathématiques et en sciences, culture numérique, apprendre à apprendre, compétences sociales et civiques, esprit d'initiative et d'entreprise, sensibilité et expression culturelle).
- La récente Communication de la Commission sur la formation des adultes qui indique les voies de progrès à mettre en œuvre pour accroître la participation des citoyens européens aux programmes de formation continue (12.5% en 2010, mais seulement 7% pour la France à ce jour), développer la qualité de la formation, reconnaître et valider les acquis de l'expérience, développer les programmes en direction des seniors et des migrants).

### ➤ Au niveau français :

- Les développements issus de l'accord national interprofessionnel de décembre 2003, en particulier les outils liés à l'accompagnement des parcours professionnels : entretien professionnel, passeport formation, bilan de compétences et validation des acquis de l'expérience systématique à « mi-parcours » professionnel.



- L'affirmation de la validation des acquis de l'expérience comme dispositif à part entière d'accès à la certification, la mise en place progressive d'un dispositif associant financeurs, informateurs et certificateurs, le glissement du traitement principal de candidatures individuelles vers des actions plus ou moins articulées aux stratégies de gestion des ressources humaines au sein des entreprises.
- La mise en place du RNCP.

### **6.3 Le processus introduit par le RNCP**

- Le déplacement d'une logique de formation à une logique de certification. Ce qui devient essentiel ce n'est pas le parcours de formation mais ce que le certificateur garantit comme capacités possédées par le titulaire de la certification, quel que soit le mode de construction de ces capacités, en conformité avec un référentiel d'activités.
- Cela suppose :
  - identifier pour chaque capacité, ou groupe de capacités, ce sur quoi va porter la mesure ou la vérification ;
  - articuler et hiérarchiser les capacités que l'on cherche à construire. Dépasser la description linéaire, formaliser le « combinatoire » ;
  - identifier pour chaque capacité, ou groupe de capacités, les situations d'évaluation, les épreuves choisies pour la mesure (une mise en situation, un mémoire de stage, un examen, un oral). Mais ce qui devient important ce n'est pas la nature de l'épreuve, c'est la cohérence de l'épreuve choisie avec ce que l'on cherche à mesurer ;
  - préciser les modalités, les conditions et les moyens de réalisation concrète. Une même épreuve ou situation peut servir à évaluer plusieurs capacités et une capacité peut être évaluée à travers plusieurs épreuves ;
  - préciser les critères d'évaluation qui se situent à deux niveaux : celui de la responsabilité de chaque évaluateur et, plus globalement et de façon transversale, celui de la responsabilité du jury.
- L'obligation d'explicitement clairement ce que l'on certifie. Deux outils pour cela :
  - L'outil français : la fiche RNCP. La logique du RNCP est de proposer une présentation de chaque certification, quel que soit le certificateur et le niveau, selon le même format accessible sur un site Internet ([www.cncp.gouv.fr](http://www.cncp.gouv.fr)).  
Cette fiche repose sur une présentation articulée d'activités professionnelles, de fonctions existantes ou émergentes que le possesseur de la certification est en mesure d'occuper et des capacités attestées par le certificateur. Elle est complétée par une description des modalités d'accès à la certification et des modalités de certification.
  - L'outil européen : l'annexe descriptive au diplôme (ou supplément au diplôme). Cet outil, fruit d'une initiative conjointe de la Commission Européenne, du Conseil de l'Europe et de l'UNESCO, est devenu un des éléments constitutifs de EUROPASS.  
En France, le supplément au diplôme prévoit dans l'une de ses rubriques la description des compétences acquises par le détenteur du diplôme. Afin de faciliter la délivrance du supplément au diplôme par les universités et l'inscription de ces diplômes dans le RNCP, via la fiche RNCP, un groupe de travail DGES/CPU/Amue/Experts de Bologne a travaillé à la rédaction d'un guide visant à identifier les rubriques communes et aider les universités à s'approprier ces deux outils.

## 6.4 Le cadre européen des certifications et le cadre national

Etant donnée la diversité actuelle des systèmes d'éducation et de formation dans les pays de l'Union Européenne, les ministres de l'Education des différents Etats Membres, en liaison avec les partenaires sociaux et la Commission ont souhaité que soit élaborée une référence commune en matière de certification qui permette à chaque citoyen européen de voir ses diplômes, certificats et compétences reconnus quand il se déplace d'un pays à un autre dans le cadre de sa formation ou de son travail.

Ce processus lancé en 2003 a abouti en 2006, suite aux travaux d'un groupe de réflexion et d'un cabinet britannique (QCA), à la proposition d'un Cadre Européen des Certifications dont l'objectif est de fournir un langage commun aux Etats Membres, de décrire les certifications, de les comparer entre elles quels que soient les systèmes nationaux. Une première nomenclature présentée durant l'année 2005 a été discutée, fortement révisée et finalement adoptée par la Commission et le Conseil en 2006. Celle-ci sera présentée à l'adoption du Parlement Européen en 2007.

Ce Cadre Européen des Certifications (CEC, EQF en anglais) se présente comme un outil de transposition, de traduction pour établir les correspondances entre les certifications. Il est organisé en huit niveaux explicités par trois descripteurs : ce que l'apprenant sait, comprend et sait faire. Il concerne tous les systèmes : la formation générale, la formation professionnelle, l'enseignement supérieur, le second degré et la formation des adultes. Il propose un glissement d'une approche fondée sur les programmes, les durées et les institutions porteuses vers les résultats d'apprentissage (learning outcomes).

Les Etats Membres sont donc invités :

- à utiliser le CEC comme un outil de référence pour mettre en relation les niveaux de certification des différents systèmes dans une perspective de formation tout au long de la vie,
- à mettre en relation leur système national de certification (NQF) avec le CEC,
- à inscrire sur les nouvelles attestations de diplôme ou de titre et dans EUROPASS une référence explicite au niveau correspondant du CEC,
- à mettre en œuvre une approche basée sur les résultats d'apprentissage (learning outcomes) et de favoriser la validation des acquis non formels et informels,
- à promouvoir les principes d'une démarche qualité,
- à identifier des points de coordination nationale pour soutenir et guider l'articulation entre le Cadre National de Certification et le CEC.

## 6.5 Les problèmes liés à cette logique émergeant actuellement

- La coexistence de deux logiques dans le CEC : une logique fondée sur les systèmes de formation professionnelle jusqu'au niveau 5 (le niveau 5 relevant de l'enseignement supérieur) et une logique fondée sur le LMD à partir du niveau 6.
- Une concurrence entre les trois descripteurs proposés par le CEC et les descripteurs de Dublin caractérisant le LMD.
- Une incohérence entre un CEC à 8 niveaux et une Directive sur la reconnaissance européenne des professions (médecin, architecte, avocat, etc) qui reconnaît 5 niveaux classés de A à E.



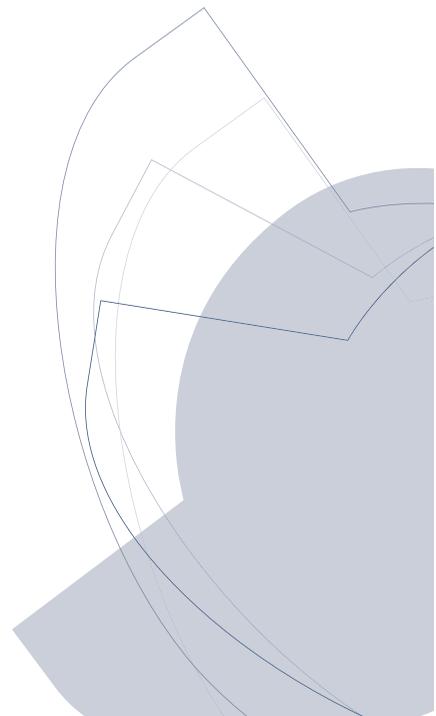
- Les liens entre le CEC et les systèmes nationaux quand ils existent (actuellement peu de pays en disposent). Va-t-on vers une reconnaissance directe du CEC comme système national par de nombreux pays ?
- La référence systématique au CEC sur toutes les attestations de certification et dans Europass.

## **6.6** Mais le CEC peut aussi être vu comme un outil

- Favorisant la transparence entre les certifications : comme condition sine qua non pour favoriser le transfert et l'acquisition progressive de certifications, comme moyen d'identifier la valeur relative des certifications, de comparaison et d'appréciation des descriptions, des contenus et de la pertinence des certifications.
- Développant la mobilité des étudiants, des travailleurs et des citoyens.
- Levant les barrières à la mise en œuvre de la formation tout au long de la vie, établissant des ponts entre les différents systèmes de formation.
- Contribuant au développement des pratiques de validation des acquis non formels et informels.

# 3

## **Le rôle de manager du directeur**







# Sommaire de la partie 3

<b>1.</b>	<b>Conception d'un produit de formation continue</b>	81
1.1.	La recherche d'acteurs : l'intérêt à agir	81
1.2.	L'analyse des besoins	82
1.3.	La comparaison avec le potentiel de l'établissement	82
1.4.	Les types de produits	83
1.5.	Le mode opératoire	84
1.6.	Conditionnement – Prix des formations	84
1.7.	Durée de vie d'un produit de formation	84
<b>2.</b>	<b>Acquérir les « réflexes de base » en matière de communication papier</b>	85
2.1.	Principes de communication et stratégie	85
2.2.	Définition de la cible	85
2.3.	Caractéristiques du message	86
2.4.	Le fond	86
2.5.	La forme	86
2.6.	Les éléments incontournables et indispensables	87
2.7.	Les différents types de supports	87
2.8.	Structure de l'information	87
2.9.	Déclinaison des supports	88
2.10.	Les « trucs » d'initiés	88
<b>3.</b>	<b>La prospection d'entreprise</b>	88
3.1.	Eminemment nécessaire (comme pour toute entreprise)	88
3.2.	Eminemment difficile	89
3.3.	Quelles entreprises voir ?	89
3.4.	Qui voir ?	89
3.5.	Comment ?	90
3.6.	Quelles retombées ?	90
3.7.	Les fichiers	90
<b>4.</b>	<b>La gestion des personnels administratifs du service de formation continue</b>	92
4.1.	Recrutement et nomination	92
4.2.	Obligations et modalités de service	95
4.3.	Les éléments de la carrière	96
<b>5.</b>	<b>Rôle des instances dans la gestion des personnels BIATOSS</b>	97
5.1.	Le conseil d'administration (CA)	97
5.2.	La commission paritaire d'établissement (CPE)	98



La direction d'un service de formation continue requiert des capacités à mobiliser de multiples acteurs, dont les enseignants et enseignants chercheurs, les personnels BIATOSS, des professionnels extérieurs, utiles et nécessaires à l'existence même de l'activité.

Cette troisième partie aborde donc aussi bien la phase de conception des formations que leur mise sur le « marché ».

Les objectifs principaux sont :

- Donner des outils pour élaborer des « produits de formation continue » susceptibles d'être « mis sur le marché » : étude de marché, produits, prix, « conditionnement », etc.
- Convaincre les participants de la nécessité de la prospection d'entreprise et leur donner les principales méthodes opérationnelles comme les fichiers prospects/clients.
- Réfléchir aux besoins de communication et mise sur le marché de la formation continue notamment en fonction du développement des technologies et de l'économie.
- Préparer les futurs directeurs à diriger une équipe, notamment au niveau de la motivation, de la communication et de la gestion des personnels, des recrutements et des promotions.



## 1 Conception d'un produit de formation continue

Pour choquant qu'il soit, le terme de « produit » appliqué à la formation continue correspond à une réalité de base du métier de directeur de service de formation continue : que proposer, à partir du potentiel universitaire, aux adultes engagés dans la vie professionnelle ?

C'est parce que l'offre de formation initiale n'est pas une réponse toujours adéquate et en tout cas suffisante que le directeur doit travailler à l'élaboration d'une offre spécifique de formation continue.

### 1.1 La recherche d'acteurs : l'intérêt à agir

- A. La formation continue est une des missions de l'université, mais celle-ci n'induit aucune obligation statutaire pour quiconque. C'est donc le fruit d'un libre engagement des enseignants chercheurs.
- B. Sans eux, les meilleures idées et les demandes de formation resteront de vains mots. La mission première d'un directeur de service consiste donc à « démarcher » les enseignants pour leur parler de la formation continue et les persuader de s'y engager, leur en faisant voir tous les bénéfices et les guidant dans leur démarche.
- C. Si la mobilisation des enseignants volontaires est primordiale, elle interroge fondamentalement leur intérêt à agir. Tous les ressorts méritent d'être mobilisés avec discernement :
- Mission de service public : inscrite dans la loi au niveau des établissements, elle ne laisse pas d'être une mission collective que doivent assumer les membres qui composent cette collectivité.
  - Intérêt pour la carrière : rares sont les commissions de spécialistes qui valorisent l'activité de formation continue. En attendant que les mentalités évoluent, c'est dans les possibilités d'ouverture et de rayonnement qu'il faut chercher le bénéfice.
  - Intérêt de la pédagogie : enseigner à un public d'adultes oblige souvent à se remettre en cause, procure des satisfactions différentes et enrichit la formation initiale.
  - Retombées financières : dans la mesure où il s'agit d'une activité marchande, le prix de vente permet d'abonder les crédits de l'établissement et donc ceux mis à disposition des enseignants chercheurs.
  - Valorisation des savoirs et savoir-faire : la formation continue est une opportunité nouvelle pour transférer le savoir vers l'environnement socio-économique. Dans bien des cas elle constitue un véritable « transfert de technologies ».
  - Nombreux aspects relationnels : outre le contact avec un public motivé, nanti d'une expérience et d'attentes fortes, la formation continue permet aux enseignants de se constituer un véritable carnet d'adresses tant pour placer leurs étudiants que pour d'éventuels contrats de recherche.
- D. L'indispensable travail de prospection interne de l'établissement doit viser non seulement toutes les composantes, mais aussi tous les enseignants, tant que la formation continue n'est pas devenue un « réflexe permanent et spontané ». On n'ignore pas que les enseignants n'ont pas tous vocation à travailler avec un public adulte. On sait aussi que beaucoup viendront à la formation continue par capillarité et par le bouche à oreille. Il n'empêche que le cercle des acteurs doit pouvoir s'agrandir par une action volontariste.



E. Comment « prospecter » les enseignants ? Par discipline, voire par bâtiment, auprès des nouveaux nommés, sur indication, par cercles concentriques, par appel d'offres. Il n'y a pas une seule technique mais différentes en fonction des talents de chacun, des opportunités et de la stratégie.

## **1.2 L'analyse des besoins**

Elle est le premier pas logique, même si en matière de formation continue universitaire, l'offre précède le plus souvent la demande. C'est en tout cas la première question que pose l'enseignant rencontré : « Quels sont les besoins de formation des entreprises, des adultes ? ». Il peut arriver qu'un besoin se soit clairement exprimé. Tel n'est pas le cas la plupart du temps. Les besoins de formation, surtout à un niveau scientifique ou technique avancé, ne s'expriment pas spontanément. Ils sont latents et il faut les faire émerger. Avec quels outils ?

- A. La prospection d'entreprises permet bien sûr d'entendre les besoins. Le plus souvent ce sont les problèmes qui sont exposés, à charge pour le prospecteur de détecter quels sont ceux d'entre eux que la formation peut aider à résoudre.
- B. Les questionnaires de toutes sortes viennent assez facilement à l'esprit. Ils sont à utiliser avec beaucoup de discernement tant leur efficacité est limitée.
- C. La connaissance du milieu professionnel par les enseignants n'est pas à négliger. L'expérience montre qu'ils ont une bonne expertise de leur discipline, de ses évolutions, de ses problématiques. Ils sont en règle générale une force de proposition de premier ordre.
- D. La veille technologique par les services de formation continue n'est pas hors de propos : presse scientifique et économique, salons, etc.
- E. En matière de formation continue, il faut parfois « faire l'essai » d'une formation pour vérifier sa pertinence. Il n'y a bien souvent pas d'autre moyen de sentir le marché que par une approche directe de ce type.
- F. Citons aussi les thèmes à la mode ou les grandes priorités nationales qui sévissent régulièrement dans les entreprises et qui ont aussitôt des répercussions en termes de formation.

## **1.3 La comparaison avec le potentiel de l'établissement**

Elle va en parallèle. Le service de formation continue doit avoir une bonne connaissance de son établissement, de ses forces et de ses faiblesses, puisqu'il s'agit d'exploiter les premières et de « faire avec » les secondes :

- A. Quelles sont les capacités de l'établissement (les composantes sous encadrées auront plus de mal que d'autres à s'investir en formation continue) ? quelle image de marque exploiter (dans quels secteurs l'université est-elle la plus connue et reconnue ?) ?
- B. Quel marché potentiel veut-on atteindre : national, régional, local (les outils ne seront pas les mêmes dans chaque cas) ?

- C. Raisonner en fonds de commerce c'est à dire, penser aux premiers clients qui, satisfaits, auront envie de revenir ou d'envoyer un tiers pour de nouvelles formations dans le même domaine ou dans la même famille de disciplines.
- D. Trouver des niches de marché : la formation très spécifique à laquelle personne n'avait pensé...

## 1.4 Les types de produits

En formation continue, l'action peut revêtir différentes formes, non exclusives les unes des autres, qu'il faut avoir à l'esprit dans la définition de sa stratégie :

- A. Organiser les diplômes nationaux pour un public de formation continue. L'attente de l'Etat est claire à ce sujet puisque la LOLF en a fait un des indicateurs de l'activité. Il s'agit du produit « noble » des établissements et pour lequel la concurrence est très limitée, la plupart du temps.  
Mais lesquels parmi tous ceux de l'établissement ? Sans doute les plus professionnalisés et ceux de création plus récente.  
La question du financement est essentielle : la réflexion doit toujours intégrer la recherche des moyens correspondants : 1% entreprises, Fongecif, Région, mixage avec l'apprentissage ou l'alternance.  
L'ingénierie de formation continue est la valeur ajoutée par le service de formation continue : connaissance du milieu professionnel, des attentes des adultes, des règles administratives, etc.
- B. La priorité donnée aux diplômes nationaux ne doit pas faire négliger les diplômes d'université : il y a une réelle demande car ils sont plus courts, plus facilement et plus rapidement organisés. Dans bien des cas, ils constituent une validation suffisante en soi. Bien souvent ils permettent une expérimentation et servent de prototype à un futur diplôme national. Ils peuvent servir de compromis entre le diplôme d'Etat et le stage court.
- C. Le stage court inter : c'est celui qui correspond le mieux aux besoins des entreprises. Une récente étude montrait que plus de 60% des formations continues suivies en France avaient une durée inférieure à 40 heures. Elles sont en tout cas un outil idéal pour le transfert des technologies dans la mesure où elles émanent directement de la recherche.
- D. Le stage court intra est beaucoup demandé par les entreprises. C'est aussi un bon outil de formation continue même s'il n'est pas dépourvu d'inconvénients pour l'opérateur.
- E. Il faut aussi penser aux « gammes » de produits (les différents aspects d'un même domaine), les déclinaisons (par niveau, par type de public), les packages (proposer des ensembles cohérents, avec éventuelle validation) : un ensemble de stages courts peut « faire » un diplôme (national ou d'université).



## 1.5 Le mode opératoire

- A. Prévoir une description écrite du processus de montage d'une formation : les enseignants apprécient de pouvoir disposer de cet outil qui leur facilite la tâche, tout au moins au début. Il est utile aux établissements qui veulent s'engager dans une démarche qualité. L'essentiel figure dans le présent chapitre.
- B. L'ingénierie de formation continue s'exerce sur tout ce qui va rendre le produit le plus « vendable » :
- son titre : c'est la première image pour le client. Plutôt qu'un titre « académique » chercher un titre « accrocheur », court, laissant entendre qu'on a compris le besoin du client,
  - son programme : il doit être « vrai », puisque contractuel, mais il doit aussi mettre en avant ce qui est attractif au détriment de rappels ou de notions de base qui seront forcément traités mais ne vont pas déclencher a priori l'enthousiasme du client potentiel,
  - ses dates : se rappeler que la France est en vacances en été, à Noël et à Pâques et que les vacances de neige « bloquent » le mois de février. Se rappeler aussi que la formation continue est plutôt calée sur l'année civile que sur l'année universitaire. Penser au temps de déplacement,
  - son découpage dans le temps : une formation continue doit pouvoir être compatible avec l'activité professionnelle. Tous les candidats ne bénéficient pas aisément d'un congé de formation d'une année à temps plein,
  - le support publicitaire employé : il est fonction de la cible. Presse nationale ou régionale, spécialisée ou non. Mailing « pointu ». Relai institutionnel, etc.

## 1.6 Conditionnement – Prix des formations

- A. Distinguer les trois concepts différents que sont le coût (qu'il faut naturellement connaître ou tout au moins approcher en l'absence d'une vraie comptabilité analytique), le tarif (qui est un outil de référence normalement approuvé par le Conseil d'administration) et le prix (qui tient compte du marché).
- B. La politique de prix consiste, tout en connaissant les coûts, à utiliser les prix comme outil commercial.
- C. Un directeur doit savoir utiliser avec discernement les remises de toutes sortes, en se rappelant qu'on ne vend jamais bien à la baisse, même si parfois des « gestes » commerciaux sont indispensables. Cette latitude commerciale doit être reconnue par le conseil d'administration.

## 1.7 Durée de vie d'un produit de formation

Cette donnée de base pour toute entreprise se retrouve aussi en formation continue. Le cycle « montée en puissance – développement – régression – fin de vie », implique des actions différentes à chaque stade et notamment l'anticipation en se donnant un objectif en termes de taux annuel de créations de nouveaux produits, le chiffre de 16% de produits nouveaux par an étant souvent affiché dans les ouvrages professionnels sur la question.

## 2 Acquérir les « réflexes de base » en matière de communication papier

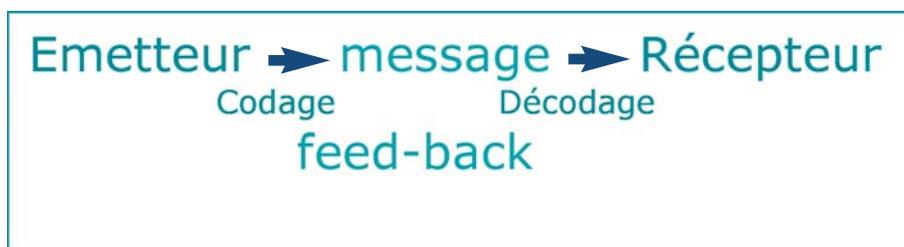
La communication, vitrine de compétences et d'un savoir-faire, reste un outil performant s'il est bien utilisé. Mais comment trier les informations qui nous paraissent essentielles et celles qui le sont moins, comment présenter clairement des cursus que nous maîtrisons, quelles notions mettre en exergue ?

Vient ensuite la partie créative, la « mise en musique » du message. Comment porter un jugement sur la création d'une agence ou d'un maquettiste du service ? Les goûts et les couleurs...

Cette présentation a pour objectif de donner des bases de réflexion, une méthodologie des réflexes à acquérir qui ne requièrent, somme toute, que simplicité, clarté et envie de faire connaître et partager.

### 2.1 Principes de communication et stratégie

Les éléments de la communication sont au nombre de 3 : entre l'émetteur et le récepteur, le message.



Pour élaborer une stratégie efficace, il est essentiel de déterminer, en tout premier lieu :

- **quand** communiquer : à quel moment de l'année, du cycle ?
- à **qui** communiquer : quels sont les publics cibles ?
- **que** communiquer : le message à transmettre
- **comment** communiquer : avec quels moyens ?

### 2.2 Définition de la cible

- entreprises,
- salariés,
- personnes en recherche d'emploi.

Question fondamentale s'il en est. La cible de communication est généralement large car elle comprend, en plus de « l'acheteur » potentiel, toutes les personnes qui peuvent s'intéresser au produit et servir de relais de communication entre les services de formation continue et les « acheteurs ».

Bien identifiée, elle induit les informations, le vocabulaire et la forme du support de communication.



## 2.3 Caractéristiques du message

L'élément essentiel à identifier avant toute communication : la teneur du message à délivrer.

La publicité n'est pas de l'information au sens habituel du terme.

Elle est payée par celui qui vend, pas par le destinataire. Elle est donc intéressée, au service d'une cause le plus souvent commerciale.

Elle se distingue de l'information, à la fois sur le fond et sur la forme.

Sur le fond, elle ne vise pas l'objectivité mais cherche à influencer des attitudes ou des comportements, pas seulement à transmettre des faits. Les informations véhiculées sont des arguments.

Sur la forme, les messages sont brefs, denses et sélectifs. L'objectif est d'être attrayant.

- A. Le fond : quel est l'objet du message ?, que veut-on mettre en exergue ?, que vend-on ?  
Quelles sont les idées forces et les mots-clés ?, les informations indispensables ?  
Concrètement : faire des phrases courtes et accessibles, avec un vocabulaire riche et imagé, s'appuyer sur des exemples vivants, des illustrations, ne pas avoir peur du vide qui laisse le message « respirer » et n'utiliser que 3 polices de caractère au maximum.
- B. La forme : quel support convient le mieux à la diffusion du message ? Quel graphisme employer ?
- C. L'ultime question est : le document sera-t-il lu, compris, atteindra-t-il son but et peut-il être simplifié afin de gagner en efficacité ?

## 2.4 Le fond

- A. Identifier les messages : offre de formation ?, qui la dispense ?, l'organisation des cours ?
- B. Utiliser des textes clairs, des accroches qui résument et situent, un vocabulaire simple, différents niveaux de lecture.
- C. Offrir une vision rapide et synthétique des principales informations.
- D. Garder à l'esprit que le lecteur est néophyte et que les sigles ou abréviations sont des freins à la compréhension.

## 2.5 La forme

- A. Créer une identité graphique déclinable.
- B. Privilégier la simplicité du graphisme.
- C. Utiliser les couleurs « avec modération » : trop de couleurs tue l'effet, adapter les choix des couleurs à l'offre (formation médicale, de langues étrangères ou de management).
- D. Graphisme et couleur doivent soutenir et mettre en exergue le message. Ils ne sont pas là pour capter l'attention et exister par eux-mêmes.

E. Privilégier l'espace.

F. Utiliser des codes visuels, des encadrés, une police de caractère adaptée.

## **2.6** Les éléments incontournables et indispensables

A. Sur le fond : coordonnées, prix, calendrier, titre de la formation identifiable.

B. Sur la forme :

- intégration dans la charte de l'université, logo, couleurs,
- création « raisonnable » tant relative aux coûts inhérents à la fabrication, qu'en terme d'image.

## **2.7** Les différents types de supports

A. de communication et publicité :

- classique : pochettes + fiches, classeurs,
- attrayante : leaflets de formes différentes et innovantes,
- la presse : tirer partie de l'encart,

B. pour les manifestations :

- salons : affiches, dépliants...,
- évènements au sein de l'université (journées portes ouvertes),

C. pour la signalétique au sein de l'université :

- signalétique,
- affiches,
- panneaux

D. le web :

- courriel, avec messages publicitaires en signature automatique,
- fichiers attachés
- webmail.

## **2.8** Structure de l'information

A. Objectifs d'une plaquette :

- Présenter le service FC et ses « services rendus »
- Domaines de formation couverts
- Le public concerné

B. Son contenu :

- Présentation générale du service : la FC et le LMD, au sein de l'université, ses rôles et missions



- Les offres : VAE, parcours formation, FOAD.
- Les diplômes : DAEU.
- Les ressources humaines.
- Les inscriptions.
- Les coordonnées et plan éventuel.
- Les plus : quelques résultats en chiffres, témoignages...

## **2.9** Déclinaison des supports

### A. Plaquette produits

- VAE, DAEU,
- Plaquette offre de formation

### B. Variété de la forme :

- 4 pages classiques, pochette et rabat, pochette et fiches.
- Format A4, carré, à l'italienne, à la française.

## **2.10** Les « trucs » d'initiés

Facteurs d'économie, de connaissances pratiques :

- A. Le grammage : utiliser un grammage plus faible fait parfois chuter les coûts d'impression.
- B. L'impression en 2 couleurs, plus avantageuse que la quadrichromie. Petite astuce : la couverture d'une brochure peut être en 4 couleurs et l'intérieur en 2.
- C. L'impression en amalgame, c'est imprimer différents supports, ensemble. Exemple : carte de visite et de correspondance, en même temps qu'une brochure, mais il faut que l'impression ait le même nombre de couleurs et soit sur le même papier.
- D. Les formes de découpe : vous la payez la première fois, ensuite elle est à vous quel que soit le nombre de fois où vous la réutilisez !
- E. Les quantités : en général, plus on imprime en quantité, plus l'unité est bon marché !

## **3** La prospection d'entreprise

### **3.1** Eminemment nécessaire (comme pour toute entreprise)

- A. Elle est éminemment nécessaire, comme pour toute entreprise dans la mesure où les clients ne viennent pas spontanément vers l'université : c'est à elle d'aller vers eux.
- B. La publicité papier ou numérisée n'est pas suffisante.
- C. Plus que d'autres, nous risquons, en restant dans notre tour d'ivoire, d'imaginer le monde autrement qu'il n'est.
- D. L'analyse des besoins passe aussi par là.

### 3.2 Éminemment difficile

- A. Elle est une activité difficile parce que la démarche n'est pas dans les mœurs universitaires. Elle n'est donc pas vraiment reconnue.
- B. Le directeur doit être bien conscient que le « démarchage » n'est pas facile en soi. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les commerciaux sont généralement bien payés dans les entreprises.
- C. Il faut être conscient qu'en formation continue, la distinction entre commercialisation et production est moins évidente qu'en entreprise. Le prospecteur est souvent obligé d'assurer la mise en œuvre initiale de la formation demandée ou repérée. Le risque de saturation est alors vite atteint et c'est la prospection qui est délaissée en premier. Il y a donc nécessité de « se forcer » et de se donner des objectifs.

### 3.3 Quelles entreprises voir ?

- A. Le directeur doit définir ses cibles : géographiques, par métiers, en fonction des formations qu'il veut promouvoir.
- B. Il est utile que lui même et ses collaborateurs se constituent tout au long de l'année une liste flottante d'entreprises à voir – de personnes à rencontrer.
- C. En prospection on panachera utilement les prospects et les clients (ceux-ci ayant tendance à vous oublier avec le temps).
- D. La question autour de la taille des entreprises à visiter est lancinante... Si les PME sont le tissu de base de notre pays, il n'en reste pas moins que la prospection des grandes est beaucoup plus rentable.
- E. Repérer les responsables de la recherche et développement permet de situer à tout coup les interlocuteurs les premiers concernés par nos travaux de recherche.
- F. La prospection d'entreprises ne doit pas faire oublier tout le secteur public et para-public, grand demandeur de formation et où nous bénéficions d'un a priori plutôt favorable.

### 3.4 Qui voir ?

- A. Les responsables formation et /ou DRH sont le passage obligé, quand bien même ils sont souvent démunis lorsqu'on leur parle technologie ou science. Il est parfois utile de leur suggérer de réunir un groupe de travail associant techniciens et chercheurs, etc.
- B. Les « scientifiques » : ils sont difficiles à repérer et souvent peu accessibles.
- C. Tel ou tel ancien stagiaire peut être une bonne porte d'entrée.
- D. Les « assistant(e)s », parfois plus disponibles, peuvent aussi être impliqué(e)s dans la démarche.
- E. Combien de fois faut-il voir ses clients ? Régulièrement. Tous les ans est un idéal. Au bout de trois ans on peut estimer qu'on a perdu le contact.



### **3.5** Comment ?

- A. Annoncer par courrier son projet de contact facilite la prise de rendez-vous téléphonique car prendre un rendez-vous est tout un art, difficile à déléguer. C'est déjà le tiers ou la moitié du contact.
- B. En constituant une check-list on évite d'être subitement à sec devant un interlocuteur dont le temps est compté, on est sûr de ne rien oublier et on est plus efficace dans le temps imparti.
- C. Le contact humain interpersonnel reste la clef du succès : l'interlocuteur doit sentir que vous vous intéressez à lui et que vous êtes là dans une perspective de service (public).
- D. A défaut de recueillir des besoins de formation se rappeler que l'écoute des problèmes est une source précieuse d'informations.
- E. Ne pas rechigner à visiter l'entreprise : c'est aussi une source d'information qui contribue à donner la « sensibilité entreprise ».

### **3.6** Quelles retombées ?

- A. Des idées de toutes sortes.
- B. Une perception plus juste de la réalité, même négative : découvrir qu'un client n'est pas intéressé est une information importante. Elle permet de ne plus rêver et de passer à un autre.
- C. Une mise à jour des fichiers : une entreprise donne rarement des noms au téléphone mais elle accepte assez bien de corriger les erreurs sur ses personnels voire de compléter un embryon de fichier.
- D. Une relation améliorée : un prospect pensera plus volontiers à vous et vous appellera plus facilement s'il peut mettre un visage sur un nom.
- E. Des retombées commerciales : là ou ailleurs, puisqu'une idée glanée dans une entreprise risque d'être exploitable pour d'autres.
- F. Un compte-rendu écrit au retour est indispensable pour garder trace et pour l'information des collaborateurs. Le directeur devra éventuellement réguler avec son commercial, pour valoriser son travail et guider son action. Cette régulation est absolument indispensable en cas de difficultés.

### **3.7** Les fichiers

La richesse d'un service de formation continue universitaire se mesure, entre autres, à la richesse de son fichier. De lui dépend l'impact de sa publicité comme de sa prospection et, in fine, l'importance du rayonnement de son université.

### 3.7.1. Quelques règles générales

- A. Le directeur doit se persuader qu'il s'agit d'un outil de première nécessité : pas de fichier, pas de publicité possible. Il faut donc se donner les moyens techniques, les moyens financiers et le temps nécessaires pour se constituer puis pour faire vivre ses fichiers.
- B. L'outil peut devenir très technique et donc très riche selon le degré de précision : au delà des noms, prénoms et adresses, on peut aussi avoir la fonction, le service, la date d'entrée, l'origine, la dernière mise à jour, etc.
- C. Un fichier n'est jamais à jour : les entreprises changent, les personnes changent ou changent de fonction, d'où la nécessité d'un travail constant de mise à jour.
- D. Les techniques de mailing obligent aujourd'hui à penser à certains paramètres, tels que le format d'impression d'adresses ou la mise à jour automatisée de codes postaux, etc.

### 3.7.2. Le fichier prospects

- A. Il est constitué au départ en utilisant toutes sortes de sources : INSEE, associations, anciens étudiants.
- B. On peut utilement louer ou acheter des fichiers.
- C. En fonction de l'objectif visé et des possibilités, on personnalisera : par service, par nom, par fonction.
- D. Les coûts ou la zone visée conduiront à segmenter par type, par département, par zone, en fonction des voies de communication, etc.
- E. L'objectif est toujours le même : transformer les prospects en clients.
- F. La publicité par Internet, notamment par e-mail sur des cibles identifiées et consentantes est appelée à se développer.

### 3.7.3. Le fichier clients

- A. C'est le fonds de commerce du service à surveiller jalousement et à exploiter intelligemment. Il est multiforme puisqu'il contient logiquement toutes les entreprises clientes, leur responsable formation, les stagiaires, les financeurs
- B. Plus l'historique est complet, mieux c'est. Il importe de surveiller la durée de vie des contacts qui peuvent devenir rapidement obsolètes. Cela suppose d'utiliser régulièrement le fichier, d'interroger les destinataires sur leur intérêt à recevoir les informations, de supprimer avec discernement les adresses les plus anciennes, de pister les inévitables doublons et d'être à l'écoute des retours.
- C. On se méfiera de l'illusion du nombre d'envois par mailings. Mieux vaut cent envois à des adresses efficaces que mille à un fichier approximatif : il est nécessaire de se remettre en question et de surveiller régulièrement le bien fondé des envois.



## **4 La gestion des personnels administratifs du service de formation continue**

Les personnels de Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, Ouvriers, de Services, Sociaux et de Santé (BIATOSS) sont placés sous l'autorité du président ou du directeur. Ils jouent un rôle important dans le fonctionnement de l'Université en concourant directement à l'accomplissement des missions de recherche, d'enseignement et de diffusion des connaissances ainsi qu'aux activités administratives<sup>2</sup>.

### **4.1 Recrutement et nomination**

Dans la Fonction Publique, le principe de recrutement d'un fonctionnaire est la voie du concours.

Par dérogation à ce principe, il est possible d'accéder à certains corps par voie d'examens professionnels, par liste d'aptitude, voire sans concours pour les emplois ne nécessitant pas de qualification particulière.

#### **4.1.1 Les personnels Ingénieurs, Techniciens de Recherche et de Formation (ITRF) et leur mission**

Le recrutement des personnels ITRF s'effectue par concours externes ou internes selon des critères définis (de diplôme, d'ancienneté, etc), par liste d'aptitude ou par voie de détachement. Ces deux derniers modes de recrutement s'adressent exclusivement aux fonctionnaires remplissant les conditions statutaires pour y prétendre.

Les concours de recrutement s'organisent par branche d'activité professionnelle (BAP) et emploi-type, décrits dans le référentiel des emplois-types de la recherche et de l'enseignement supérieur (REFERENS)<sup>3</sup>. Ces concours sont organisés selon deux modalités : au niveau national pour les corps de catégorie A et B, au niveau académique ou rectoral pour les corps de catégorie C, hormis les AST dont le recrutement sans concours se fait au niveau des établissements. Pour les emplois de catégorie A, la phase d'admissibilité est nationale.

Pour la phase d'admission, les emplois sont ouverts sur des fonctions définies correspondant à des profils de poste, arrêtés par chaque établissement concerné.

Les personnels de catégorie A et B sont nommés par arrêté du Ministre de l'Éducation nationale, les personnels de catégorie C sont nommés par arrêté du Recteur.

Seuls les personnels reçus par concours externe effectuent un stage.

Les personnels nommés après concours interne n'ont aucune période de stage.

#### **4.1.2 Les personnels de l'Administration Scolaire et Universitaire (ASU) et Techniques, Ouvriers, de Services sociaux et de Santé (TOSS)**

Le recrutement des personnels administratifs, techniques et ouvriers, de service, sociaux et de santé (ASU et TOSS) s'opère par liste d'aptitude, par concours externe ou interne ou par la voie du 3<sup>ème</sup> concours (TOSS). Ces concours sont organisés selon deux modalités : au niveau national pour les corps de catégorie A et B et au niveau académique ou rectoral pour tous les autres corps.

<sup>2</sup> Art. L.953-1 du Code de l'Éducation.

<sup>3</sup> REFERENS est constitué de 8 BAP et de 309 emplois types. Adresse du site internet permettant l'accès au référentiel REFERENS : <http://referens.univ-poitiers.fr/version/men/>.

L'affectation des personnels ASU et TOSS dans les universités se fait suite aux demandes individuelles de chaque lauréat, les concours étant organisés pour l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur ou du second degré, des services académiques des œuvres universitaires et scolaires, des services de la Jeunesse et des Sports.

### 4.1.3 Les personnels de bibliothèque

Ces personnels, gérés par le ministère chargé de l'Enseignement supérieur appartiennent de fait à des corps à vocation interministérielle et peuvent exercer leurs fonctions dans des établissements qui relèvent des ministères de la Culture, de l'Éducation nationale ou d'autres départements ministériels. Leur recrutement s'effectue par concours national externe ou interne, selon des critères définis (de diplôme, d'âge, d'ancienneté, etc.), mais aussi par la voie de liste d'aptitude pour les fonctionnaires remplissant les conditions statutaires pour y prétendre.

### 4.1.4 Les personnels d'encadrement

L'encadrement supérieur est assuré par des personnels occupant des emplois fonctionnels : secrétaire général, agent comptable.

Les secrétaires généraux sont des fonctionnaires issus d'un corps de catégorie A : conseiller d'administration scolaire et universitaire (CASU), fonctionnaire des corps recrutés par voie de l'ENA, fonctionnaires civils de l'État et des collectivités territoriales sous certaines conditions d'indice et d'ancienneté de service, détachés dans un emploi fonctionnel. Les secrétaires généraux sont nommés par le Ministre chargé de l'Enseignement supérieur, sur proposition du président ou du directeur et sont placés sous l'autorité de celui-ci. Le président peut mettre fin leurs fonctions. Le secrétaire général bénéficie très souvent de la délégation de signature du président de l'université.

Les agents comptables d'université sont recrutés sur liste d'aptitude établie conjointement par les ministres chargés de l'Enseignement supérieur et du Budget. Peuvent être inscrits sur cette liste les CASU, les fonctionnaires de catégorie A des services déconcentrés du Trésor. Ils sont nommés par arrêté, conjointement par ces deux ministres, sur proposition du président. L'agent comptable en tant que comptable public, dispose d'une indépendance à l'égard du président et de l'autorité qui l'a nommé. Il exerce les fonctions de chef du service de la comptabilité de l'établissement. Il peut exercer les fonctions de chef des services financiers à la demande du président.

L'encadrement des services administratifs est assuré par des secrétaires généraux adjoints, des CASU, des attachés d'administration scolaire et universitaire (AASU), des ingénieurs de recherche et de formation (IGR).

L'accès au corps des CASU s'effectue soit par concours ouverts aux fonctionnaires de catégorie A ayant 4 ans d'ancienneté dans la catégorie et titulaires d'un diplôme de second cycle, ouverts aux AASU ou attaché d'administration centrale ayant 7 ans d'ancienneté dans le corps, soit par liste d'aptitude pour les attachés principaux d'administration scolaire et universitaire, soit par voie de détachement pour les attachés d'administration centrale.

L'accès au corps des AASU s'effectue selon les modalités définies dans le paragraphe 4.1.2.

L'accès au corps d'IGR s'effectue selon les modalités définies dans le paragraphe 4.1.1.



#### 4.1.5 Les personnels contractuels

Le recrutement de ces personnels se fait initialement par contrat à durée déterminée, sauf pour les services d'activités industrielles et commerciales (SAIC)<sup>4</sup>.

**Agents contractuels sur budget d'État :** ces agents sont recrutés pour répondre à des besoins occasionnels. La durée de leur contrat ne peut excéder 10 mois.

Deux situations sont toutefois à considérer :

Si les emplois vacants sont des emplois ITRF, le recrutement peut s'opérer en fonction de la catégorie d'emploi vacant (A,B,C). L'agent recruté doit alors justifier du diplôme exigé pour se présenter aux concours de recrutement.

Pour les emplois d'administration (ASU), le recrutement se fait de la même façon quelle que soit la nature du poste vacant. Il correspond, en pratique, généralement, à un emploi de la catégorie C.

**Agents contractuels sur budget de l'Université :** ils peuvent être recrutés sur des contrats à durée déterminée à temps complet ou incomplet selon des dispositions identiques à celles applicables aux agents recrutés sur budget de l'État<sup>5</sup>, pour des emplois correspondant à un besoin occasionnel.

Pour les emplois de catégorie A ou lorsqu'il n'existe pas de corps de fonctionnaires susceptibles d'assurer les fonctions correspondantes, la durée du contrat est de 3 ans maximum, avec reconduction expresse. La durée des contrats successifs ne peut excéder six ans (CDD). Si, à l'issue de la période maximale de six ans, ces contrats sont reconduits, ils ne peuvent l'être que par décision expresse et pour une durée indéterminée (CDI)<sup>6</sup>.

Pour les emplois correspondant à un besoin permanent impliquant un service à temps incomplet, le contrat peut être à durée indéterminée.

Il faut préciser qu'il n'existe pas de modalités spécifiques de recrutement. Dans la majorité des établissements, ces personnels contractuels sont recrutés selon leurs diplômes à des niveaux fixés par référence aux statuts des corps des personnels ITRF ou à la grille du personnel contractuel technique et administratif du CNRS.

**Agents sous contrat de droit privé :** ces contrats s'adressent à des publics particuliers et définissent les conditions de recrutement. Il s'agit principalement d'agents recrutés sur des emplois aidés tels que les contrats d'avenir (CA)<sup>7</sup> et les contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE)<sup>8</sup>, remplaçant les contrats emploi consolidé (CEC) et les contrats emploi solidarité (CES).

Enfin, les personnels rémunérés par des associations qui contribuent aux activités de l'établissement ne sont pas des agents contractuels de l'Etat. Ce sont des salariés qui relèvent du code du travail.

---

<sup>4</sup> Articles L.951-2 et L.123-5 du code de l'Éducation

<sup>5</sup> Loi n°84-16 du 11 janvier 1984 modifiée par la Loi n°2005-843 du 26 juillet 2005 et Décret n°86-83 du 17 janvier 1986.

<sup>6</sup> Loi 2005-843 du 21 juillet 2005 "portant diverses mesures de transposition du droit communautaire à la fonction publique" chapitre 3 articles 12 et 13.

<sup>7</sup> Décret n°2005-242 du 17 mars 2005 relatif au contrat d'avenir

<sup>8</sup> Décret n°2005-243 du 17 mars 2005 relatif au contrat d'accompagnement dans l'emploi

#### 4.1.6. Les personnels recrutés par Parcours d'Accès aux Carrières de la fonction publique Territoriale, Hospitalière, de l'État (PACTE)<sup>9</sup>

Le PACTE permet à des jeunes âgés de 16 à 25 ans, sans diplôme ou sans qualification particulière reconnue, d'être titularisés sur des emplois de catégorie C, après une formation en alternance sanctionnée par l'obtention d'une qualification.

## 4.2 Obligations et modalités de service

### 4.2.1 Les obligations de service

« Les obligations de service sont fixées par arrêté du ministre chargé de l'Enseignement supérieur, du ministre chargé de la Fonction publique et du ministre chargé du Budget, sous forme d'un nombre d'heures annuel ; ce nombre d'heures est déterminé par référence à la durée hebdomadaire du travail et au nombre de jours de congés dans la fonction publique » (Art. L.953-4 du Code de l'éducation).

Le nombre d'heures annuel est fixé aujourd'hui à 1607 heures<sup>10</sup>. Il est à signaler que si les agents n'ont pas fait usage de la totalité de leur nombre de jours de congés sur la période écoulée, ils disposent de la possibilité de les épargner sur un compte épargne temps<sup>11</sup>.

### 4.2.2 Les modalités de service

Il existe différentes modalités de service (temps complet, temps partiel), certaines s'appliquent aux fonctionnaires et contractuels, d'autres uniquement aux fonctionnaires.

#### ➤ Le temps partiel

Tout fonctionnaire stagiaire ou titulaire et tout agent non titulaire, employé depuis plus d'un an à temps complet de façon continue, peut exercer à sa demande à temps partiel son activité.

Le nombre d'années d'exercice à temps partiel, pris au cours de la carrière, n'est pas limité.

Le temps partiel peut être de droit (pour raison familiales) ou soumis à autorisation (temps partiel sur autorisation). L'autorisation d'exercice à temps partiel est donnée par l'autorité qui a pouvoir de nomination.

#### ➤ Le mi-temps thérapeutique

Les fonctionnaires dont le droit à congé longue maladie, longue durée ou pour accident de service a expiré peuvent exercer en mi-temps thérapeutique, sur avis du comité médical ou de la commission de réforme. L'agent perçoit alors la totalité de son traitement.

#### ➤ La mise à disposition auprès d'une autre administration ou d'un organisme d'intérêt général

Le fonctionnaire mis à disposition demeure dans son corps d'origine. La mise à disposition a une durée maximum de 3 ans renouvelables. A la fin de celle-ci le fonctionnaire retrouve les

<sup>9</sup> Ordonnance n°2005-901 du 2 août 2005.

<sup>10</sup> Décret n°2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique d'État ; Arrêté du 8 décembre 2004 fixant la journée de solidarité pour les personnels relevant du ministère de l'Éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

<sup>11</sup> Décret n°2002-634 du 29 avril 2002 portant création du compte épargne temps dans la fonction publique d'État ; Arrêté du 28 juillet 2004.

<sup>12</sup> Loi 1984-834 du 13 septembre 1984 relative à la limite d'âge dans la fonction publique modifiée.



fonctions qu'il exerçait auparavant. En cas d'impossibilité, il est affecté dans un emploi correspondant à son grade<sup>12</sup>.

#### ➤ **La cessation progressive d'activité**

Elle consiste en l'exercice de l'activité à mi-temps de façon irréversible sous réserve de nécessité de service. Elle concerne les fonctionnaires titulaires et agents contractuels en CDI, sous réserve de remplir des conditions d'âge et de durée de service dans la Fonction Publique.

#### ➤ **La prolongation d'activité**

La limite d'âge d'exercice de l'activité (65 ans) peut être reculée pour certaines raisons, notamment pour raisons familiales.

### **4.3 Les éléments de la carrière**

Il convient de souligner que les agents non titulaires n'ont pas de carrière au sens de la fonction publique dans la mesure où ils sont gérés par un contrat.

#### ➤ **La titularisation**

La titularisation des fonctionnaires stagiaires sur un emploi est prononcée sur avis favorable du chef d'établissement après un stage d'un an. La période de stage peut faire l'objet d'un renouvellement sur demande motivée du chef d'établissement et après avis des instances consultatives.

#### ➤ **L'avancement**

- **L'avancement d'échelon** : il se traduit par une augmentation du traitement et s'effectue à l'ancienneté et par prise en compte de la valeur professionnelle de l'agent. Il a lieu de façon continue d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur, chaque grade comportant plusieurs échelons. Les statuts particuliers fixent les conditions d'ancienneté pour accéder à l'échelon supérieur.
- **L'avancement de grade** : c'est une promotion qui entraîne le passage à un grade supérieur et éventuellement l'accès à des fonctions supérieures.

Il existe trois types d'avancement de grade : l'avancement au choix, l'avancement par tableau d'avancement après examen professionnel, l'avancement par voie de concours professionnel. Les statuts particuliers fixent les conditions et critères d'avancement.

Pour l'avancement au choix des personnels des corps ASU, TOSS et ITRF, les propositions sont soumises aux instances ministérielles (catégorie A) ou académiques (catégories C et B) par le chef d'établissement d'enseignement supérieur, après avis de la commission paritaire d'établissement (CPE). Les décisions sont prises après avis des commissions paritaires nationales ou académiques spécifiques à chacun des corps.

Pour les personnels ITRF, l'ordre de priorité défini par l'établissement entre les agents remplissant les conditions de promotion, doit être respecté au niveau national ou académique.

- **Le changement de corps** : il s'effectue soit par concours interne ou externe, soit par liste d'aptitude sur proposition du chef d'établissement, après avis de la commission paritaire d'établissement et de la commission administrative paritaire concernée.

<sup>12</sup> Loi 1984-834 du 13 septembre 1984 relative à la limite d'âge dans la fonction publique modifiée.

### ➤ La mutation

Les personnels ITRF peuvent demander leur mutation dans un autre établissement d'enseignement et de recherche. Cependant, l'établissement souhaité peut parfois refuser celle-ci s'il ne dispose pas d'un emploi vacant dans la BAP et l'emploi-type correspondant au profil de l'agent.

Les personnels ASU et TOSS peuvent demander leur mutation sur des postes affectés dans un établissement du second degré, d'enseignement supérieur ou d'un service déconcentré. Les établissements n'ont pas la possibilité de refuser l'affectation prononcée. Dans le cadre de la mutation des personnels de catégorie A, il est possible pour un établissement de spécifier des responsabilités particulières attachées à un emploi qui permettent de mettre en œuvre un recrutement sur profil. Ce dispositif est cependant contingenté par le ministère.

Le mouvement des personnels est soumis à l'avis des commissions administratives paritaires.

### ➤ La cessation des fonctions

Il existe trois possibilités pour cesser des fonctions :

- La cessation progressive d'activité,
- La cessation définitive des fonctions : pour un fonctionnaire, elle est le résultat de l'admission à la retraite, ou de la démission ou du licenciement ou de la révocation.  
Pour les personnels contractuels, des règles de préavis sont à respecter lorsqu'il est mis fin au contrat avant son terme soit du fait de l'agent (démission) soit du fait de l'administration employeur (licenciement).
- Le congé de fin d'activité : il est accessible aux fonctionnaires et contractuels. Il correspond à un système de mise en préretraite. Ce congé est amené à disparaître progressivement.

### ➤ La rémunération

La rémunération est due après service fait. Elle comprend le traitement indiciaire, l'indemnité de résidence, le supplément familial de traitement, les indemnités et primes instituées par les textes réglementaires, et les prestations familiales obligatoires. Le traitement indiciaire est lié au corps et au grade du fonctionnaire.

## 5 Rôle des instances dans la gestion des personnels BIATOSS

S'il est vrai que, selon les établissements et leur culture, de nombreuses instances (groupes de travail divers, commissions du personnel d'UFR, etc.) interviennent dans la gestion des BIATOSS, il n'y a réglementairement que deux instances prévues par les textes : **le conseil d'administration et la commission paritaire d'établissement.**

### 5.1 Le conseil d'administration (CA)

Le conseil d'administration fixe « la répartition des emplois qui lui sont alloués par les ministres compétents » (article 28 de la loi d'orientation de l'enseignement supérieur du 26 janvier 1984).



Cette répartition implique que le CA se prononce sur les demandes de créations, de transformations et de vacances d'emplois (travail à remonter au ministère fin septembre).

Si le CA affecte les emplois, c'est le président qui affecte les agents « il affecte dans les différents services de l'Université les personnels administratifs, techniques, ouvriers et de service ».

Le CA s'est vu confier un autre rôle lors de l'instauration des nouvelles bonifications indiciaires (NBI). Pour l'attribution de celles-ci, « un état pris annuellement par les présidents ou chefs d'établissement, après avis du CA établira la liste des postes retenus, etc. » (Circulaire 93-121 du 18 février 1993 sur les modalités d'attribution de la NBI dans l'enseignement supérieur).

Il s'agit là des attributions clairement listées. Mais le CA, définissant la politique de l'établissement, définit la politique de G.R.H. (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, formation des personnels, évaluation, etc.), questions qui ont été abordées généralement en amont par la commission paritaire d'établissement.

## **5.2 La commission paritaire d'établissement (CPE)**

Instituée en 1992 dans les établissements publics d'enseignement supérieur et mise en place en 1999, la CPE, instance paritaire composée de représentants de l'établissement et de représentants du personnel, est un lieu de débat privilégié intéressant l'ensemble des personnels des corps d'ingénieurs et de personnels techniques et administratifs de recherche et de formation ainsi que des autres corps administratifs, techniques, ouvriers, de service, sociaux, de santé et de bibliothèques exerçant dans ces établissements.

Elle a un double rôle : en formation **plénière**, elle constitue un CTP (comité technique paritaire) d'établissement, se prononçant sur toutes questions de politique de ressources humaines, en formation **restreinte**, elle prépare les travaux des CAP (commissions administratives paritaires) sur les questions individuelles.

### **5.2.1 La CPE fonctionnant en CTP**

La CPE doit permettre d'associer l'ensemble des personnels de l'établissement, à toutes les réflexions touchant notamment à l'organisation générale des services et à leur fonctionnement, à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, aux dispositifs de formation, d'évaluation, etc. On peut aussi envisager que la CPE débattenne des éléments d'un bilan social.

Les questions d'hygiène et sécurité restent de la compétence des CHS.

Dans ce rôle, la CPE prépare les travaux et les délibérations du CA.

Pour l'examen de ces questions, la CPE siège en formation plénière. Il est possible que des représentants des personnels non titulaires puissent être associés en qualité d'experts, conformément aux dispositions de l'article 26 du décret du 6 avril 1999, à ces discussions, qui les concernent au même titre que les personnels titulaires. Il appartient aux établissements d'en définir les modalités en fonction de leurs spécificités.

Les principes qui prévalent sont : clarté des débats organisés sur la base d'ordres du jour précis et de documents bien élaborés, et publicité, au sein de l'établissement, des comptes-rendus et des avis rendus.

### 5.2.2 La CPE fonctionnant en pré-CAP

Conformément à l'article L. 953-6 du code de l'éducation, la CPE prépare les travaux des CAP des corps de personnels ITRF ainsi que, en application de l'article 1er du décret du 6 avril 1999, des corps des personnels administratifs, techniques, ouvriers, de service, sociaux, de santé et de bibliothèques affectés dans l'établissement, et est consultée sur les décisions individuelles les concernant.

La CPE est donc compétente pour connaître notamment :

- des propositions de refus de titularisation ;
- des questions d'ordre individuel relatives notamment : à l'inscription sur liste d'aptitude et tableau d'avancement, au congé pour formation syndicale, au détachement, à la mise en disponibilité, aux contestations de notation, à l'avancement, aux opérations de mutation pour lesquelles l'avis du chef d'établissement est demandé ainsi qu'aux opérations de mobilité interne, à la réduction de l'ancienneté moyenne pour un avancement ;
- à la demande du fonctionnaire intéressé, des décisions refusant l'autorisation d'accomplir un service à temps partiel, des litiges d'ordre individuel relatifs aux conditions d'exercice du temps partiel et des décisions refusant une autorisation d'absence pour suivre une action de préparation à un concours administratif ou une action de formation continue.

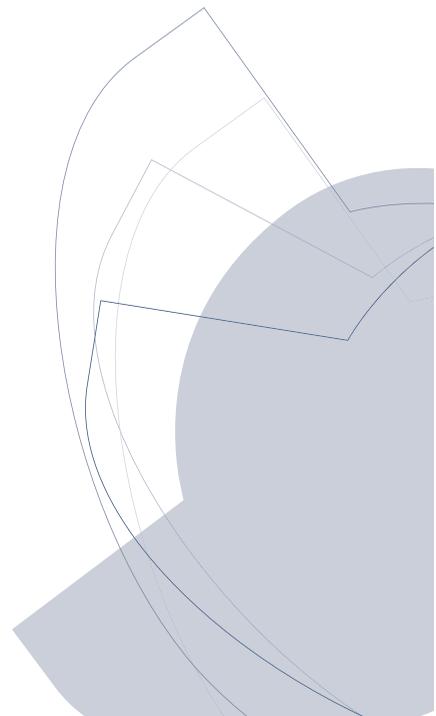
Dans le rôle préparatoire aux CAP, la CPE siège en formation restreinte. Siègent en effet les membres titulaires (et éventuellement les membres suppléants) représentant la ou les catégories supérieures ou égales dans le groupe de corps concernés par les questions examinées.

Lorsque les questions examinées concernent les fonctionnaires de catégorie A, le ou les représentants de cette catégorie pour le groupe considéré siègent avec leurs suppléants qui ont alors voie délibérative.



# 4

## **La fonction de gestion financière et comptable**





# Sommaire de la partie 4

<b>1.</b>	<b>Le budget des EPSCP : principes</b>	107
1.1.	L'annualité budgétaire	108
1.2.	L'unité budgétaire	108
1.3.	L'universalité	109
1.4.	La spécialité budgétaire	109
1.5.	L'équilibre budgétaire	109
<b>2.</b>	<b>La structuration du budget des EPSCP</b>	110
2.1.	Le budget par nature	111
2.2.	Le budget de gestion	111
<b>3.</b>	<b>L'ordonnateur : attributions, délégation</b>	112
3.1.	Les attributions des ordonnateurs	113
3.2.	Les différentes catégories d'ordonnateurs	113
3.3.	La capacité à signer des marchés au nom de l'établissement	115
3.4.	La délégation de pouvoir	116
3.5.	La délégation de signature	116
<b>4.</b>	<b>Responsabilités de l'ordonnateur</b>	116
4.1.	La mise en cause pour des irrégularités commises dans sa sphère de compétence	117
4.2.	La mise en cause pour des irrégularités commises en dehors de sa sphère de compétence	117
4.3.	Le cas des irrégularités commises par les personnes bénéficiant d'une délégation	118
<b>5.</b>	<b>Les comptables publics : les agents comptables et les régisseurs</b>	118
5.1.	Le statut de l'agent comptable	118
5.2.	L'agent comptable, comptable public	119
5.3.	L'agent comptable, chef des services comptables	120
5.4.	L'agent comptable, conseiller de l'ordonnateur	121
5.5.	La responsabilité personnelle et pécuniaire de comptable public	121
5.6.	Les garanties de la responsabilité du comptable public	122
5.7.	La mise en jeu de la responsabilité du comptable public	122
5.8.	Les régisseurs	123

<b>6.</b>	<b>Le point de vue d'un agent comptable</b>	123
6.1.	Les relances et le recouvrement	124
6.2.	Les modifications et les régularisations	125
6.3.	Conclusion	127
<b>7.</b>	<b>La LOLF et la formation continue</b>	127
7.1.	Une réforme des finances publiques pour éclairer les choix budgétaires	128
7.2.	Une réforme pour mesurer la performance des services publics	131
<b>8.</b>	<b>Participation de l'activité de formation continue aux coûts de fonctionnement de l'université</b>	134
8.1.	Remarques préalables	134
8.2.	Coût d'administration générale	135
8.3.	Coût de logistique générale	135
8.4.	Exemples chiffrés	136
8.5.	Conclusions	136
<b>9.</b>	<b>Résumé des obligations de gestion d'un directeur</b>	137
9.1.	La « gestion » de son temps	137
9.2.	La gestion de l'activité	137
9.3.	La gestion du budget : les recettes	129
9.4.	La gestion des financements	138
9.5.	La gestion du budget : les dépenses	138
9.6.	La validation du compte financier	138
9.7.	La « gestion » des personnels	138
9.8.	La « gestion » des statistiques et déclarations	140
<b>10.</b>	<b>Une approche du calcul des coûts et des dotations de formation</b>	141
10.1.	Quel est le coût moyen d'une heure de TD au sein de l'université ?	142
10.2.	Quel est le coût moyen d'une heure de travail pour un enseignant ?	143
10.3.	Quel est le coût moyen d'une heure de travail pour un BIATOSS ?	143
10.4.	Application du calcul des coûts à un groupe d'apprenants préparant un diplôme	146
10.5.	Calcul des recettes	153
10.6.	Conclusion	156

La direction d'un service commun, et particulièrement celle d'un service de formation continue, implique la maîtrise partielle ou totale de la gestion comptable et financière. En effet, bien que fonctionnant dans un cadre de mission de service public, la formation continue s'inscrit dans une logique d'autofinancement et repose d'abord sur des ressources propres, ce qui la rapproche (de ce point de vue uniquement) du fonctionnement d'une entreprise classique et de ses modes de gestion.

Cette dernière partie aborde donc cette dimension, souvent réputée aride et ingrate, sous plusieurs angles : celui assez général de la gestion d'un établissement public (EPSCP) dans le cadre de la LOLF, celui de la gestion d'un service vu comme un centre de responsabilité, ou centre de profit pour employer un terme issu du monde de l'entreprise, et enfin celui des actions que les services de formation continue mettent en place. Un outil de calcul du coût d'une action est proposé en tirant partie de l'expérience de l'université Joseph Fourier de Grenoble.

Les objectifs principaux sont :

- Donner les outils essentiels (concepts, vocabulaire, processus) pour la mission d'un directeur de service de formation continue, tant pour sa relation avec l'Agent Comptable et les services financiers centraux que pour le pilotage de son propre service « finances - gestion ».
- Être capable de prévoir et réaliser des actions de formation continue équilibrées et, au-delà, d'arriver à une connaissance des coûts et à une maîtrise des deux chaînes parallèles recettes/dépenses.

- Connaître les textes propres à la formation continue universitaire et savoir quelles en sont les différentes modalités d'application.
- Appréhender les principes de fonctionnement sur ressources propres : gestion des « reliquats » et des opérations pluriannuelles, le suivi des recettes - constats de créance, tenue séparée des comptes, informatisation de la gestion.
- Comprendre l'approche de la formation continue universitaire par ces partenaires-clés du directeur que sont l'agent comptable et les services financiers centraux, pour arriver à une interaction optimale.
- Aider les participants à entrer dans la logique LOLF, et à en comprendre les incidences au niveau de la formation continue universitaire.
- Déterminer les liens entre les tarifs, les budgets et les coûts.
- Donner des éléments clés du calcul du coût complet d'une formation par la mise en place d'une comptabilité analytique.



## 1 Le budget des EPSCP : principes

Le budget est un acte politique par excellence. Il s'agit de donner à travers lui une traduction chiffrée des choix effectués pour assurer le fonctionnement et le développement de l'établissement.

Juridiquement le budget correspond à un acte de prévision, réputé sincère mais soumis à une actualisation au regard de la réalité des événements économiques survenant tout au long de l'année.

Le droit applicable aux EPSCP<sup>13</sup> précise :

« *Le budget est l'acte par lequel sont prévus et autorisés le montant et l'affectation des recettes et des dépenses de l'exercice pour l'ensemble de l'établissement.* »

Cette définition emporte un certain nombre de conséquences qui trouvent leur formalisation à travers des principes essentiels qui s'imposent à tous : l'annualité, l'unité, l'universalité, la spécialité et enfin l'équilibre.

### 1.1 L'annualité budgétaire

L'autorisation donnée par le conseil d'administration de l'établissement est valable pour une année budgétaire qui commence le 1<sup>er</sup> janvier et s'achève le 31 décembre. Cette période coïncide avec l'exercice comptable.

En matière budgétaire, la notion d'année universitaire n'existe pas.

L'autorisation donnée ne crée des droits que pour l'année en cours. Seuls deux types de crédits sont reportables d'un exercice sur l'autre :

- les crédits relatifs aux tranches annuelles non exécutées des programmes pluriannuels d'investissement de l'établissement, à condition qu'ils figurent dans un document annexé au budget de l'établissement et que ce document ait été approuvé par le conseil d'administration<sup>14</sup> ;
- les crédits relatifs à des opérations précisément identifiées ayant fait l'objet d'un commencement d'exécution dans la limite de 10% de la dotation des chapitres correspondants du budget de l'exercice précédent<sup>15</sup>.

Le premier cas vise, par exemple, les crédits alloués dans le cadre d'opérations de construction de locaux (ou d'autres dépenses d'investissement) et porte uniquement sur la part des crédits de paiement notifiés par le financeur de l'opération.

Le second cas concerne des dépenses de fonctionnement ayant fait l'objet d'un commencement d'exécution et donc d'engagements au titre de l'exercice précédent. Il peut s'agir par exemple de dépenses concernant l'organisation d'un colloque ou ayant trait à l'entretien et la maintenance.

Il convient de noter en outre que les règles spécifiques concernant les reports de crédits telles qu'elles figurent dans la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) ne concernent pas les EPSCP.

<sup>13</sup> Décret 94-39 du 14 janvier 1994 article 2

<sup>14</sup> Décret 94-39 du 14 janvier 1994 articles 7 et 8

<sup>15</sup> Décret 94-39 du 14 janvier 1994 article 7



## 1.2 L'unité budgétaire

Le budget de l'établissement est unique, quelle que soit la nature juridique des composantes de l'établissement : UFR ; UFR de médecine, pharmacie et d'odontologie<sup>16</sup>, instituts ou écoles<sup>17</sup>, services communs, services généraux.

En conséquence, les charges et les produits doivent dans leur totalité figurer dans le budget afin de garantir sa sincérité, permettre de juger de l'équilibre de l'ensemble des dépenses et des recettes et conserver au document budgétaire sa valeur d'autorisation.

Il faut noter que pour les écoles normales supérieures, les grands établissements et les écoles françaises à l'étranger la règle de l'unité budgétaire s'applique mais que des décrets en Conseil d'Etat fixent leurs règles particulières d'organisation<sup>18</sup>.

La nature des missions d'un établissement ou son organisation particulière peut conduire à créer des services nécessitant un suivi particulier tant sur le plan budgétaire que sur le plan comptable. On parle alors de service disposant d'une comptabilité distincte de la comptabilité générale de l'établissement.

C'est le cas par exemple, lorsque plusieurs EPSCP décident de créer des services communs<sup>19</sup> désignés généralement par l'expression « services inter universitaires ou services inter établissements » (gestion des services de documentation, de la formation continue).

C'est le cas également lorsqu'un établissement se dote statutairement d'un service d'activités industrielles et commerciales (SAIC).

Enfin, des modifications peuvent être apportées au budget initial en cours d'exercice. Dénommées décisions budgétaires modificatives (DBM), elles sont présentées dans les mêmes conditions que le budget. Elles ont pour objet de modifier l'autorisation budgétaire antérieurement accordée par le conseil d'administration de l'établissement. Dans ce cadre, elles sont obligatoires pour toute modification des conditions de l'équilibre du budget ; toute augmentation ou diminution de recettes et/ou de dépenses ou transfert entre crédits limitatifs.

## 1.3 L'universalité

Le budget doit décrire l'intégralité des produits et des charges, sans compensation entre les recettes et les dépenses. Ceci signifie que sont interdites :

- la contraction entre les dépenses et les recettes qui ne ferait figurer au budget qu'un solde ;
- l'affectation des recettes aux dépenses.

Une exception majeure existe pour les opérations répondant à la définition précise dite des « ressources affectées ». En effet, dans ce cadre, la recette n'est acquise que pour les seules dépenses liées à l'objet du contrat et doit donc obligatoirement être rattachée à des dépenses précises.

---

<sup>16</sup> Code de l'Education, article L 713-4

<sup>17</sup> Code de l'Education, article L 713-9

<sup>18</sup> Code de l'Education, articles L 716-1 ; 717-1 ; 718-1

<sup>19</sup> Code de l'Education, article L 714-2

## 1.4 La spécialité budgétaire

Les autorisations de dépenses sont accordées par nature de dépenses. Les crédits ouverts par le budget d'un exercice sont présentés par chapitres de dépenses (compte à 2 chiffres en fonctionnement et 3 en investissement) voire par articles (compte à 3 chiffres) ou même par paragraphes (compte à 4 chiffres).

A titre d'exemple, le chapitre 64 permet le suivi des « charges de personnel ». Au sein de ce chapitre, plusieurs articles existent comme par exemple l'article 641 « Rémunérations du personnel » ou l'article 642 « Cours complémentaires ».

Les chapitres de dépenses sont eux-mêmes regroupés au sein de sections : l'une relative aux opérations de fonctionnement, l'autre aux opérations d'investissement dénommée section des opérations en capital.

Le conseil d'administration lors du vote du budget et des DBM se prononce sur la dotation inscrite sur le chapitre. Ainsi l'instance délibérative connaît la nature des crédits pour lesquels elle donne une autorisation. Mais le chapitre ne correspond pas obligatoirement au niveau sur lequel le caractère limitatif des crédits (qui ne peuvent être dépassés sans une nouvelle autorisation du conseil d'administration) sera apprécié. En effet, le décret financier applicable aux EPSCP fixe des niveaux maxima de vote (notion de masse limitative regroupant plusieurs chapitres) mais autorise le conseil d'administration à déterminer un crédit limitatif sur un niveau inférieur.

Enfin il faut signaler que de façon identique aux dépenses, il existe des chapitres par nature de recettes. Les mêmes subdivisions (articles, paragraphes) peuvent être créées.

## 1.5 L'équilibre budgétaire

Un EPSCP ne peut présenter un budget en déficit. Le budget doit être voté en équilibre réel. Cela signifie que l'ensemble des recettes et des dépenses doivent être évaluées de façon sincère et raisonnable. Notamment, les charges obligatoires ou reconductibles doivent être correctement évaluées.

L'équilibre s'apprécie de façon globale c'est-à-dire en tenant compte du total du budget pour l'ensemble de l'établissement puisque, comme il a été indiqué précédemment, le budget est unique.

Enfin, il faut noter que si le déficit est interdit, le déséquilibre entre recettes et dépenses est possible, sous réserve que le prélèvement sur le fonds de roulement de l'établissement permette de couvrir ce déséquilibre.

## 2 La structuration du budget des EPSCP

Un EPSCP doit élaborer de manière corrélée deux budgets qui ont une finalité distincte et présentent en conséquence des caractéristiques différentes.

Le budget par nature présente les crédits selon une nomenclature prédéfinie qui retrace la nature de la recette ou de la dépense. Les différents contrôles juridiques et financiers effectués s'appuient sur ce budget : équilibre, crédits limitatifs, exacte imputation.



Le budget de gestion complète le budget par nature. Il présente les recettes et les dépenses par destination et permet d'illustrer la finalité de la recette et de la dépense. Dans le cadre de la mise en œuvre de la LOLF, l'établissement, en tant qu'opérateur des politiques de l'Etat, doit respecter une nomenclature en cohérence avec celle retenue par le ministère au sein des programmes financeurs. C'est une présentation budgétaire par objectifs.

## **2.1** Le budget par nature

### **2.1.1.** La forme du budget

Il se compose de chapitres, regroupés dans 2 sections. La somme des 2 sections fournit le total du budget.

Le chapitre correspond au niveau de vote des crédits par le conseil d'administration. Il regroupe un ensemble de comptes de nature identique. Ainsi le chapitre 64 « Charges de personnel » regroupe l'ensemble des dépenses de rémunérations.

La première section dénommée « section de fonctionnement » regroupe les charges qui se rapportent à la gestion annuelle de l'établissement, c'est-à-dire à son fonctionnement normal.

La seconde section, dite « section des opérations en capital », présente l'ensemble des ressources en capital de l'année et l'emploi qui en est fait. Cette section renseigne sur l'évolution prévisionnelle annuelle de la situation patrimoniale (immobilisations) de l'EPSCP.

Le même découpage existe en matière de recettes. On retrouve les chapitres (tel le chapitre 74 « Subventions d'exploitation ») qui sont regroupés au sein des deux sections (« *section de fonctionnement* » et « *section des opérations en capital* »).

### **2.1.2.** Les crédits limitatifs

Au sein des deux sections, les chapitres de dépenses sont regroupés pour constituer des ensembles dont le montant ne peut être dépassé sans autorisation préalable du conseil d'administration. On parle alors de crédits limitatifs.

La notion de crédits limitatifs ne concerne que les dépenses. En effet, rien n'interdit à un établissement de dépasser le montant des recettes prévues, à condition bien entendu que ce dépassement ne résulte pas d'une présentation non sincère du budget.

Le caractère limitatif des crédits inscrits au budget de l'établissement s'applique :

- au sein de la section de fonctionnement, au montant de l'ensemble des chapitres relatifs aux charges de personnel d'une part, au montant de l'ensemble des autres chapitres de dépenses de fonctionnement, d'autre part ;
- au montant de la section des opérations en capital ;
- éventuellement, au montant d'un chapitre ou d'un article déterminé par le conseil d'administration.

Bien évidemment le montant global du budget de l'établissement est également limitatif.

L'équilibre du budget s'apprécie de façon globale à la fin de la deuxième section. Il est unique pour l'établissement. Les conditions de calcul de l'équilibre et notamment les notions de capacité d'autofinancement, de variation du fonds de roulement font l'objet d'un examen détaillé dans une fiche suivante.

En conséquence, le conseil d'administration vote le budget par chapitre correspondant au niveau d'autorisation des dépenses et délibère sur les crédits limitatifs tels que définis ci-dessus.

Le schéma ci-dessous synthétise et illustre l'articulation de ces différentes notions. Il représente la partie du budget consacrée aux dépenses :

1 <sup>ère</sup> section		Fonctionnement	
Chapitres :	Chapitres 60 à 69 →	Niveau de vote du conseil d'administration	
	Chapitres 60 à 69 sauf charges de personnel	Masse des dépenses de fonctionnement hors charges de personnel	Ces chapitres de fonctionnement constituent une masse de crédits limitatifs. Nota : le chapitre 68 est évaluatif.
	Charges de personnel	Masse des dépenses de fonctionnement correspondant aux charges de personnel	Ces chapitres de fonctionnement constituent une masse de crédits limitatifs.
2 <sup>ème</sup> section		Opérations en capital	
Chapitres :	Chapitres 201 à 238 →	Niveau de vote du conseil d'administration	
	Opérations en capital	Masse des opérations en capital	Ces chapitres de fonctionnement constituent une masse de crédits limitatifs

En plus de ces dispositions obligatoires, le conseil d'administration peut décider librement de déclarer limitatif tout chapitre ou article.

Ainsi par exemple le conseil d'administration pourrait décider que le compte 6257 « Frais de réception » au sein de la masse des dépenses de fonctionnement hors charges de personnel soit limitatif.

## 2.2 Le budget de gestion

Au lieu et place des comptes par nature, les destinations constituent la traduction financière des programmes et actions définis par le ministère et décrits au sein du projet annuel de performance (PAP) puis du rapport annuel de performance (RAP). Par ce moyen, le ministère dispose d'une base de données financières structurée et homogène décrivant les projets (budgets prévisionnels = PAP) et les réalisations (compte financier = RAP) des EPSCP. Pour ce faire, deux directives sont à prendre en compte :

- une nomenclature cohérente avec les programmes et actions du budget de l'Etat constitue le premier voire le deuxième niveau d'un plan de destinations commun à tous les EPSCP ;
- un périmètre des données devant alimenter chacune des destinations est également commun à l'ensemble des EPSCP et complète le dispositif.



Les textes relatifs au régime financier des EPSCP ont été modifiés au cours de l'année 2005 afin de prendre en compte les implications de la mise en œuvre de la LOLF et le fait que la politique en matière de recherche et d'enseignement supérieur est mise en œuvre non par des services de l'Etat, mais par des entités autonomes, à qui l'Etat a confié des missions de service public, à savoir notamment les EPSCP.

Au régime de libre organisation, traduction de la politique menée par l'établissement, se substitue donc un plan défini nationalement en matière de dépenses. Les établissements disposent de la liberté d'organisation en deçà des niveaux définis par le ministère et s'organisent librement pour ce qui concerne les recettes.

S'il est indubitable que l'ensemble des actions menées par les établissements se retrouvent au sein du plan de destination commun, la définition du périmètre commun, logique dans l'optique de remontée d'informations, impose aux établissements de développer d'autres outils de gestion pour le suivi d'axes de développement transverses par rapport à ceux de la LOLF (international, ouverture au monde socio-économique, coût complet d'un niveau). Du reste, le développement de la logique de pilotage par la performance implique la mise en œuvre du contrôle de gestion au sein des établissements, outil qui repose en matière financière sur les données issues notamment par la comptabilité analytique.

Les contraintes existant en matière de budget de gestion sont les suivantes :

- nomenclature en cohérence avec les programmes et actions de l'Etat ;
- périmètre des destinations commun à tous les opérateurs ;
- calendrier et procédure identiques au budget par nature ;
- montant total des recettes et des dépenses égal à celui du budget par nature ;
- budget de gestion équilibré, l'équilibre s'appréciant globalement.

Compte tenu de ces contraintes, les décisions budgétaires modificatives doivent donc intégrer si nécessaire le budget de gestion.

Tout comme le budget par nature, le budget de gestion comprend l'ensemble des composantes de l'établissement.

### **3 L'ordonnateur : attributions, délégation**

En application du Code de l'Éducation, les EPSCP sont dirigés par un président ou par un directeur. En ce qui concerne les écoles normales supérieures, les grands établissements et les écoles françaises à l'étranger, c'est l'autorité désignée dans les décrets portant statuts de ces établissements qui assure leur direction.

Ces textes donnent également la qualité d'ordonnateur au président ou directeur de l'EPSCP. D'ailleurs, le décret du 14 janvier 1994 réaffirme dans son article 9 que « Le président ou le directeur de l'EPSCP est ordonnateur principal du budget de l'établissement ».

L'article 5 du décret du 29 décembre 1962 définit le rôle des ordonnateurs et affirme « Les ordonnateurs prescrivent l'exécution des recettes et des dépenses ».

### 3.1 Les attributions des ordonnateurs

En matière de recettes, l'ordonnateur constate les droits de l'établissement à l'égard des tiers (usagers, clients, financeurs) et rend l'établissement créancier à leur égard. C'est notamment lui qui émet les factures à l'encontre des tiers.

Il constate la nature et l'exigibilité du droit, détermine le montant de la recette (liquidation) et en ordonne le recouvrement. Pour ce faire, il émet et rend exécutoire le titre de recettes qui sera ensuite transmis au comptable public chargé de son recouvrement.

Concrètement, lorsqu'un droit est né (contrat exécuté, inscription d'un étudiant, prestation de services réalisée), l'ordonnateur doit constater ce droit au titre de l'exercice auquel il se rattache. Ainsi dans le cas des droits d'inscription dus par les étudiants, une partie de la recette doit être constatée sur un exercice pour les mois d'octobre à décembre tandis que le reste de la recette doit être constaté au cours de l'exercice suivant au titre des mois de janvier à septembre.

En matière de dépenses publiques, l'ordonnateur crée une dette à l'encontre de l'établissement qu'il est chargé de gérer.

Aux termes de l'article 28 du décret du 29 décembre 1962, « Avant d'être payées, les dépenses sont engagées, liquidées, et, le cas échéant, ordonnancées ».

L'ordonnateur est chargé des trois premières phases du règlement des dépenses publiques :

- il engage la dépense (réservation des crédits) ;
- il en détermine le montant (liquidation) ;

puis il ordonne son paiement (ordonnancement ou mandatement). Cet ordre est transmis au comptable chargé d'en effectuer le paiement.

Il faut souligner l'importance de la tenue d'une comptabilité des engagements qui permet de suivre l'exécution du budget et l'évolution de la disponibilité des crédits<sup>20</sup>. C'est le moyen privilégié de veiller au respect des autorisations budgétaires accordées par le conseil d'administration.

### 3.2 Les différentes catégories d'ordonnateurs

Trois catégories d'ordonnateurs peuvent être présentes dans les EPSCP :

- l'ordonnateur principal est le président ou le directeur de l'établissement<sup>21</sup> ;
- les ordonnateurs secondaires peuvent être de droit ou désignés ;
- les ordonnateurs délégués.

Seul le président, en sa qualité d'ordonnateur principal, est compétent pour assurer l'exécution du budget de l'université ou de l'INP. Il peut donc valablement procéder à toutes les opérations d'exécution des recettes et des dépenses afférentes au budget de l'établissement.

Le président est également compétent pour assurer l'exécution des différents budgets propres intégrés des composantes et services communs, sous réserve des deux cas suivants :

- lorsque la composante est dotée d'un ordonnateur secondaire de droit, en application des dispositions du Code de l'Éducation<sup>22</sup> ;

<sup>20</sup> Décret 94-59 du 14 janvier 1994, article 11

<sup>21</sup> Code de l'Éducation, article 712-2 et Décret 94-59 du 14 janvier 1994, article 9

<sup>22</sup> Code de l'Éducation, article 713-4, 1er alinéa et Code de l'Éducation, article 713-9



- lorsqu'il a consenti une délégation de pouvoir au directeur d'une composante ou d'un service commun doté d'un budget propre intégré à celui de l'établissement. Dans ce cas, il est dessaisi des pouvoirs pour lesquels il a consenti cette délégation.

Les ordonnateurs secondaires de droit constituent une catégorie d'ordonnateurs secondaires spécifique aux universités et aux INP instituée par le Code de l'Éducation. Ce texte prévoit en effet que les directeurs d'unités de formation et de recherche de médecine, pharmacie et d'odontologie<sup>23</sup>, les directeurs des instituts et écoles internes aux universités<sup>24</sup> sont ordonnateurs des recettes et des dépenses de leur composante.

Chaque ordonnateur secondaire de droit est doté, en ce qui concerne la composante dont il est responsable, de l'ensemble des compétences dévolues à un ordonnateur en matière de recettes et de dépenses (cf. chapitre 1 supra).

L'institution de cette catégorie spécifique d'ordonnateur a pour conséquence de restreindre les pouvoirs du président en matière d'exécution du budget de l'EPSCP. L'ordonnateur principal ne peut en effet pas retirer la délégation de pouvoir en matière budgétaire et financière dont bénéficie un ordonnateur secondaire de droit, dans la mesure où celle-ci lui a été conférée par la loi. En application du principe de parallélisme des formes, seul un texte de même niveau permettrait de retirer une telle délégation.

Les ordonnateurs secondaires désignés peuvent bénéficier d'une délégation de pouvoir (voir infra chapitre 4) de la part de l'ordonnateur principal de l'établissement.

« Sous réserve des dispositions du Code de l'Éducation, article 713-4, 1er alinéa et article 713-9, l'ordonnateur principal peut désigner comme ordonnateurs secondaires du budget de l'établissement, pour l'exécution de leur budget propre, les responsables des composantes et services communs visés à l'article 3 du présent décret<sup>25</sup> ».

Peuvent, en application de cet article, être désignés comme ordonnateurs secondaires :

- les directeurs d'unités de formation et de recherche, autres que les directeurs d'UFR de médecine, pharmacie ou d'odontologie, qui ont toujours la qualité d'ordonnateurs secondaires de droit ;
- les directeurs des services communs créés dans des conditions fixées par décret conformément à l'article 713-1 du Code de l'Éducation.

La délégation de pouvoir accordée dans ces conditions verra son domaine limité aux opérations d'exécution des recettes et des dépenses du budget propre intégré de la composante ou du service commun dirigé par l'ordonnateur secondaire. L'ordonnateur secondaire exerce alors les compétences normalement dévolues à l'ordonnateur principal, dans la limite de la délégation qui lui est consentie.

Les ordonnateurs délégués bénéficient d'une délégation de signature (voir infra chapitre 5) attribuée par l'ordonnateur principal ou un ordonnateur secondaire.

L'article 712-2 du Code de l'Éducation prévoit que « Le président peut déléguer sa signature aux vice-présidents des trois conseils, au secrétaire général, et pour les affaires concernant les unités de formation et de recherche, les instituts, les écoles et les services communs, à leurs directeurs respectifs. »

---

<sup>23</sup> Code de l'Éducation, article 713-4, 1<sup>er</sup> alinéa

<sup>24</sup> Code de l'Éducation, article 713-9

<sup>25</sup> Décret 94-59 du 14 janvier 1994, article 9

L'alinéa 2 de l'article 10 du décret du 14 janvier 1994 prévoit que « Les ordonnateurs secondaires peuvent déléguer leur signature aux agents publics de la composante ou du service commun dont ils sont responsables. »

Il résulte de ces dispositions qu'un ordonnateur secondaire peut déléguer sa signature uniquement à un agent public affecté dans la composante ou le service commun qu'il dirige.

### **3.3 La capacité à signer des marchés au nom de l'établissement**

Au-delà de la capacité à engager financièrement des dépenses, il convient de s'intéresser à un autre engagement : l'engagement juridique résultant d'un marché. En la matière, le Code des Marchés Publics (CMP) a longtemps prévu des règles spécifiques par le biais de la notion de Personne Responsable des Marchés (PRM). Mais cette notion, très structurante par le passé, a été d'abord vidée de son sens à l'occasion du CMP daté de 2004 puis a disparu à l'occasion du CMP daté du 1er août 2006. Pour ce qui est des achats destinés à la recherche, l'ordonnance du 6 juin 2005 - à laquelle ils sont soumis ne prévoit elle non plus aucune disposition spécifique. Il s'agit donc désormais d'avoir recours au droit général de la conclusion des contrats par un EPSCP afin de savoir qui est compétent pour signer un marché et si cette compétence peut être déléguée.

Il faut indiquer tout d'abord que le Code de l'Éducation prévoit dans son article 712-2 que le président ou le directeur d'un EPSCP « représente [l'établissement] à l'égard des tiers ainsi qu'en justice conclut les accords et les conventions ». Par la suite, ce même article dispose que « le président ou le directeur peut déléguer sa signature aux vice-présidents des trois conseils, au secrétaire général, et pour les affaires concernant les unités de formation et de recherche, les instituts, les écoles et les services communs, à leurs directeurs respectifs. »

Ces dispositions indiquent clairement que, quels que soient leurs montants, les marchés (qui sont des contrats, et donc, des conventions au sens du Code Civil) ne peuvent en théorie être conclus que par le président ou directeur d'établissement, celui-ci en étant le représentant légal. Il peut déléguer sa signature sur ce point aux personnes visées à l'article 712-2.

Enfin, rappelons que le Code de l'Éducation ajoute, en son article 712-3, que le conseil d'administration « approuve les accords et les conventions signés par le président ». Cette compétence peut être déléguée au président mais ce dernier doit alors en rendre compte « dans les meilleurs délais » à son conseil.

Cela dit, il importe de préciser la disparition de la notion de PRM, au profit de celle de représentant légal du pouvoir adjudicateur, a conduit à décorréliser les données juridiques (qui signe ?) et économiques (quel formalisme respecter pour acheter ?) en matière d'achat.

En effet, désormais, les niveaux d'appréciation des besoins – niveaux auxquels sont agrégés les seuils – ne sont plus liés aux PRM. Ils sont décidés par une délibération du conseil d'administration qui établit pour chaque type de besoin de fournitures ou de services le niveau de suivi des seuils (établissement, composante ou unité).

Cette délibération s'effectue dans le respect des dispositions générales du Code des Marchés Publics c'est-à-dire que le choix effectué « ne doit pas avoir pour effet de soustraire des marchés aux règles qui leur sont normalement applicables en vertu du [CMP] ».

Les décisions prises en la matière par les universités, s'agissant d'acte réglementaires, feront normalement l'objet d'un contrôle de légalité opéré par le rectorat.



Une lecture combinée de ces dispositions permet d'avancer les points suivants :

- la qualité de représentant légal peut être déléguée au niveau des directeurs de composantes mais pas à un niveau infra puisqu'il s'agit d'une délégation de signature et ce quelle que soit la nature de la composante et de son représentant.
- le conseil d'administration peut définir le niveau d'appréciation des besoins (qui pourrait être à un niveau très fin, laboratoire par exemple) en fonction des types de fournitures ou de services.

### **3.4 La délégation de pouvoir**

Il s'agit d'un acte juridique par lequel le délégant transfère certaines de ses compétences à un délégué. La délégation modifie l'ordre des compétences entre deux autorités administratives. La délégation de pouvoir dessaisit l'autorité délégante qui ne peut plus exercer ses compétences dans les matières ayant fait l'objet d'un transfert de pouvoirs, tant qu'elle n'a pas mis fin à la délégation.

Pour être valide la délégation consentie à une autorité désignée :

- ne peut être totale : elle doit préciser les compétences déléguées ;
- se traduit par un acte écrit qui doit faire l'objet d'une publicité pour pouvoir être opposable et doit être transmise au recteur d'académie, chancelier des universités<sup>26</sup>.

### **3.5 La délégation de signature**

Il s'agit d'un acte juridique par lequel le délégant se décharge d'une partie de sa tâche matérielle auprès d'un délégataire qui agira pour son compte.

La délégation de signature :

- n'emporte pas de transfert de responsabilité ;
- est personnelle et devient caduque en cas de changement du délégant ou du délégataire ;
- ne peut pas être totale (lister les actes délégués ou les seuils) ;
- se traduit par un acte écrit qui doit faire l'objet d'une publicité pour pouvoir être opposable ;
- doit être transmis au recteur d'académie, chancelier des universités<sup>27</sup>.

Enfin, le délégant peut à tout moment décider en lieu et place du délégataire.

## **4 Responsabilités de l'ordonnateur**

L'ensemble des pouvoirs conférés aux ordonnateurs trouve sa contrepartie dans la responsabilité qui leur incombe. Celle-ci peut être de trois ordres : disciplinaire, pénale et civile.

---

<sup>26</sup> Code de l'Éducation, article 711-8

<sup>27</sup> Code de l'Éducation, article 711-8

Deux situations peuvent être à l'origine d'une mise en cause de l'ordonnateur :

- il a transgressé les règles qui régissent l'exercice de ses prérogatives ;
- il a excédé sa compétence et, en maniant des deniers publics, s'est immiscé dans les fonctions du comptable.

#### **4.1 La mise en cause pour des irrégularités commises dans sa sphère de compétence**

En cas de malversation caractérisée, la responsabilité pénale de l'ordonnateur peut être invoquée. Il en serait ainsi s'il était avéré un trafic d'influence (dans le cadre d'une procédure de marché public par exemple), un délit de favoritisme (par exemple, dans le cadre de l'attribution des commandes passées par l'établissement), un délit d'ingérence, de déclaration erronée (en matière fiscale par exemple en cas d'anomalies manifestes dans les déclarations).

Le juge pénal est alors compétent pour juger l'affaire.

La responsabilité disciplinaire est également susceptible d'être mise en œuvre indépendamment ou parallèlement aux autres domaines.

La responsabilité financière de l'ordonnateur relève quant à elle de la Cour de discipline budgétaire et financière qui sanctionne les infractions de caractère financier commises par les agents du secteur public.

A ce titre, il est rappelé que :

- les ordonnateurs principaux ou secondaires sont seuls responsables des actes qu'ils exécutent en cette qualité et qu'ils sont responsables des certifications qu'ils délivrent ;
- la responsabilité générale des ordonnateurs principaux peut être mise en cause si, ayant eu connaissance d'irrégularités commises par des ordonnateurs secondaires, ils ont négligé de prendre les dispositions propres à les redresser, ou s'ils ont omis d'en informer les autorités habilitées à le faire.

Les opérations susceptibles d'être sanctionnées sont très nombreuses. Ce sont, essentiellement, les suivantes :

- l'engagement de dépenses en l'absence (ou insuffisance) de crédits prévus au budget ;
- d'une manière générale, toutes infractions aux règles de la comptabilité publique relatives à l'exécution des dépenses et recettes (absence de service fait par exemple) ;
- même en l'absence d'une irrégularité formelle, l'octroi à autrui d'un avantage, pécuniaire ou en nature, injustifié, entraînant un préjudice pour le trésor public ou la collectivité.

#### **4.2 La mise en cause pour des irrégularités commises en dehors de sa sphère de compétence**

Ces irrégularités sont consécutives de la réalisation d'actes qui empiètent sur les pouvoirs du comptable. Elles constituent une « gestion de fait » qui entraîne pour leurs auteurs, les mêmes obligations et responsabilités que pour le comptable public.



La gestion de fait est l'acte irrégulier par lequel une personne, qu'elle soit physique ou morale, s'immisce dans le maniement des deniers publics sans avoir qualité pour ce faire. Par ailleurs, peut être déclaré comptable de fait, non seulement celui qui a directement et effectivement manié les fonds publics sans habilitation, mais aussi celui qui a ordonné ce maniement et / ou en a eu connaissance sans pour autant y mettre fin.

Dans ces situations, la personne reconnue comptable de fait a l'obligation de produire une comptabilité des opérations effectuées appuyées des pièces justificatives, notamment la reconnaissance d'utilité publique des dépenses par le conseil d'administration de l'établissement. Telle serait la situation pour un enseignant-chercheur qui encaisserait, par exemple les droits d'inscription à un colloque sans qu'il ne soit constitué une régie de recettes dont il serait le régisseur.

Tel pourrait également être le cas d'une association qui encaisserait des subventions au lieu et place de l'EPSCP sans qu'une convention régulière existe.

La sanction éventuelle est la mise en débet (versement des fonds manquants dans la caisse de l'établissement sur les deniers personnels du comptable de fait) ainsi qu'une amende.

### **4.3 Le cas des irrégularités commises par les personnes bénéficiant d'une délégation**

En cas de délégation de pouvoir, l'autorité délégante est dessaisie des pouvoirs délégués. Les actes, certificats et attestations délivrés par la personne ayant reçu une délégation de pouvoir sont effectués sous son entière responsabilité. Ce constat doit néanmoins être pondéré car il appartient à l'autorité ayant délégué ses pouvoirs de s'informer régulièrement de la bonne application de la délégation accordée (application du principe de responsabilité partagée).

En revanche en cas de délégation de signature, l'autorité délégante conserve la responsabilité des actes accomplis par la personne ayant reçu délégation. Il appartient donc au délégué de s'assurer que le contenu de sa décision est bien respecté.

## **5 Les comptables publics : les agents comptables et les régisseurs**

Les EPSCP sont soumis aux règles de la comptabilité publique, c'est-à-dire à la mise en œuvre du principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable ainsi qu'à la présence d'un comptable public. « Il existe, par établissement public, un poste comptable principal à la tête duquel est placé un agent comptable, chef des services de la comptabilité »<sup>28</sup>.

### **5.1 Le statut de l'agent comptable**

Chaque EPSCP dispose obligatoirement d'un et d'un seul agent comptable principal. Ce dernier est choisi intuitu personae par le président ou le directeur de l'établissement. Il est nommé

---

<sup>28</sup> Décret du 29 décembre 1962, article 156

par arrêté conjoint du ministre de l'Éducation nationale et du ministre chargé du Budget. Il est choisi sur une liste d'aptitude établie conjointement par ces deux ministres<sup>29</sup>.

Afin de garantir le bon exercice de leurs missions et leur indépendance, les fonctions d'agent comptable sont soumises à un certain nombre d'incompatibilités (exercice d'une fonction concourant à la surveillance des fonctions exercées, participation financière dans une filiale de l'établissement).

Les comptables publics sont, avant d'être installés dans leur poste, astreints à prêter serment<sup>30</sup>. Le serment professionnel est l'acte par lequel les comptables publics jurent de s'acquitter de leurs fonctions avec probité et de se conformer exactement aux lois et règlements qui ont pour objet d'assurer l'inviolabilité et le bon emploi des fonds publics. Le serment est prêté devant la Cour des comptes (s'il n'existe qu'un seul EPSCP dans le ressort territorial de la Chambre Régionale des Comptes) ou la Chambre régionale des comptes (lorsqu'il existe au moins deux EPSCP dans son ressort territorial).

L'agent comptable nouvellement désigné ne peut pas exercer ses fonctions sans avoir été au préalable installé dans le poste comptable qui lui est confié. L'autorité compétente pour installer le nouvel agent comptable est également celle qui effectue la remise de service de l'agent comptable sortant. Pour un EPSCP, c'est le trésorier-payeur général de la circonscription où se situe le poste comptable qui procède à l'installation, en présence du président ou du directeur de l'établissement public.

## 5.2 L'agent comptable, comptable public

En tant que comptable public, l'agent comptable est seul chargé d'un certain nombre d'attributions<sup>31</sup> :

- la prise en charge et le recouvrement des ordres de recettes qui lui sont remis par les ordonnateurs, des créances constatées par un contrat, un titre de propriété ou autre titre dont il assure la conservation ainsi que l'encaissement des droits au comptant et des recettes de toute nature que les organismes publics sont habilités à percevoir ;
- le paiement des dépenses soit sur ordres émanant des ordonnateurs accrédités, soit au vu des titres présentés par les créanciers, soit de sa propre initiative, ainsi que la suite à donner aux oppositions et autres significations ;
- la garde et la conservation des fonds et des valeurs appartenant ou confiés aux organismes publics ;
- le maniement des fonds et des mouvements de comptes de disponibilités ;
- la conservation des pièces justificatives des opérations et des documents de comptabilité ;
- la tenue de la comptabilité du poste comptable qu'il dirige. A ce titre, l'agent comptable tient la comptabilité générale. A la fin de chaque exercice, l'agent comptable en fonctions prépare le compte financier de l'établissement pour l'exercice écoulé.

<sup>29</sup> Code de l'Éducation, article 11

<sup>30</sup> Décret du 29 décembre 1962, article 17

<sup>31</sup> Décret du 29 décembre 1962, article 11



Dans l'exercice de ces attributions, le comptable est tenu d'exercer un certain nombre de contrôles<sup>32</sup> :

- en matière de recettes, le contrôle :
  - de l'autorisation de les percevoir (qualité de l'ordonnateur);
  - de la mise en recouvrement des créances ;
  - de la régularité des réductions et des annulations des ordres de recettes ;
  
- en matière de dépenses, le contrôle :
  - de la qualité de l'ordonnateur ou de son délégué : la personne qui donne l'ordre de payer est-elle dûment habilitée ?
  - de la disponibilité des crédits : les crédits nécessaires à la dépense sont-ils disponibles dans le budget ?
  - de l'exacte imputation des dépenses : la dépense est-elle imputée au chapitre qu'elle concerne selon sa nature ou son objet ;
  - de la validité de la créance : le service a-t-il bien été effectué (service fait), les pièces justificatives sont-elles exactes et complètes (par exemple validité de la facture ou production d'un marché) ?
  - du caractère libératoire du règlement : le paiement demandé sera-t-il effectué au bénéfice du fournisseur habilité et sur le bon compte bancaire ?
  
- en matière de patrimoine, le contrôle de la conservation des droits, privilèges et hypothèques et de la conservation des biens.

La nature du contrôle exercé par le comptable public porte exclusivement sur la régularité de l'opération et en aucun cas sur l'appréciation de l'opportunité des actes de dépenses ou de recettes de l'établissement.

S'il constate des irrégularités, l'agent comptable suspend le paiement.

### **5.3 L'agent comptable, chef des services comptables**

L'agent comptable appartient à la hiérarchie administrative de l'EPSCP. Il est le chef des services comptables de l'établissement ainsi que le prévoit l'article 12 du décret du 14 janvier 1994.

Les moyens en personnel et en matériel nécessaires au fonctionnement des services comptables sont fournis par le président ou le directeur de l'établissement.

Le personnel de l'agence comptable est placé sous l'autorité directe de l'agent comptable.

L'agent comptable en tant que chef des services comptables relève directement du pouvoir hiérarchique du président ou du directeur de l'EPSCP. En conséquence, en dehors des actes qu'il accomplit en tant que comptable public tels que listés au point 2 ci-dessus, il est placé sous l'autorité fonctionnelle du président ou directeur de l'EPSCP.

---

<sup>32</sup> Décret du 29 décembre 1962, articles 12 et 13

## 5.4 L'agent comptable, conseiller de l'ordonnateur

L'agent comptable est un conseiller du président ou du directeur de l'établissement en matière financière et comptable. L'application aux établissements publics des règles du plan comptable général donne la possibilité d'apprécier l'activité de l'EPSCP, en la rapportant aux missions de l'établissement, aux moyens qui lui sont attribués, ou en la comparant à celle d'autres entités.

La tenue de la comptabilité permet de nourrir un système d'informations indispensables à la prise de décision des responsables de l'établissement et des partenaires extérieurs. Il s'agit, par le commentaire des comptes, de fournir une interprétation des informations comptables et l'appréciation de la situation financière de l'établissement (état de la trésorerie par exemple). L'analyse financière constitue également un instrument d'aide à la décision indispensable à la gestion des établissements.

Par ailleurs, l'intervention de l'agent comptable en amont des décisions permet sans nul doute de suggérer et de préparer la procédure financière adaptée, afin d'éviter ainsi les éventuelles difficultés révélées au stade du paiement ou de l'encaissement.

La mission de conseiller doit être exercée avec discernement, car l'agent comptable doit à tout moment savoir à quel titre il intervient auprès du président ou directeur de manière à ce que cette mission de conseil n'interfère pas avec ses attributions de comptable public.

Enfin, l'agent comptable peut exercer, sur décision du président ou du directeur, les fonctions de chef des services financiers de l'établissement. Cependant, compte tenu de la règle de la séparation des ordonnateurs et des comptables, l'agent comptable, dans le cadre de ses fonctions de chef du service financier ne peut en aucun cas prendre des décisions ni effectuer des actes d'ordonnateur. Ainsi, l'agent comptable chef des services financiers ne peut engager ni ordonner des dépenses, conclure des accords et conventions ou recruter du personnel. Il n'est jamais compétent pour certifier le service fait.

En outre, et dans l'hypothèse où les services financiers de l'EPSCP sont également chargés de centraliser la gestion des marchés publics pour l'ensemble de l'établissement, l'agent comptable chef des services financiers n'est jamais compétent pour conclure un marché public ou signer des bons de commande, qui relèvent de la compétence de l'ordonnateur concerné.

Les missions confiées à l'agent comptable comme chef des services financiers de l'EPSCP relèvent donc de travaux d'exécution technique, d'opérations se rattachant à la fonction d'ordonnateur. Dans ce cadre, l'agent comptable agit pour le compte de celui-ci.

## 5.5 La responsabilité personnelle et pécuniaire de comptable public

L'agent comptable est personnellement et pécuniairement responsable<sup>33</sup> :

- du recouvrement des recettes ;
- du paiement des dépenses ;
- de la garde et de la conservation des fonds et valeurs appartenant ou confiés à l'établissement public ;

---

<sup>33</sup> Loi de finances n° 63-156 du 23 février 1963, article 60



- du maniement des fonds et des mouvements de comptes de disponibilités ;
- de la conservation des pièces justificatives ;
- des opérations et documents de comptabilité ;
- de la tenue de la comptabilité du poste comptable qu'il dirige.

De plus, l'agent comptable est personnellement et pécuniairement responsable des contrôles qu'il est tenu d'assurer en matière de recettes, de dépenses et de patrimoine.

Outre ces cas traditionnels, l'agent comptable est personnellement et pécuniairement responsable des paiements qu'il effectue sur réquisition de l'ordonnateur quand il s'avère qu'il n'avait pas le droit de déférer à l'ordre de réquisition.

La responsabilité pécuniaire de l'agent comptable s'étend à toutes les opérations du poste comptable qu'il dirige depuis la date de son installation jusqu'à la date de sa cessation de fonctions. Elle recouvre aussi les opérations des agents comptables secondaires et des régisseurs. Enfin, cette responsabilité porte également sur les actes des comptables de fait, si l'agent comptable a eu connaissance de ces actes et ne les a pas signalés au président ou au directeur de l'établissement et au ministre chargé du Budget.

L'étendue de la responsabilité de l'agent comptable d'un EPSCP ne concerne que l'exécution du budget par nature et non les opérations relatives au budget de gestion.

## **5.6 Les garanties de la responsabilité du comptable public**

Avant d'être installés dans leur poste, les comptables publics sont tenus de constituer des garanties :

- obligation de constituer un cautionnement ou de s'affilier à une association de cautionnement mutuel ;
- une hypothèque peut être prise sur les biens du comptable public au bénéfice de l'organisme dont il est le comptable.

Le cautionnement se définit comme un dépôt destiné à verser à l'établissement lésé le montant total ou partiel d'un débet mis à la charge de l'agent comptable.

Le cautionnement est distinct de l'assurance que l'agent comptable peut contracter à titre personnel, assurance destinée à lui rembourser le montant des débet mis à sa charge.

## **5.7 La mise en jeu de la responsabilité du comptable public**

La responsabilité pécuniaire de l'agent comptable se trouve engagée dès lors que :

- un déficit ou un manquant en deniers ou en valeur a été constaté ;
- une recette n'a pas été recouvrée ;
- une dépense a été irrégulièrement payée ;
- par la faute de l'agent comptable, l'établissement public a dû procéder à l'indemnisation d'un autre organisme public ou d'un tiers.

L'agent comptable a alors l'obligation de verser immédiatement sur ses deniers personnels la somme égale au préjudice subi par l'établissement.

La responsabilité pécuniaire de l'agent comptable ne peut être mise en jeu que par le ministre dont il relève ou le ministre chargé du budget ou le juge des comptes.

La responsabilité de l'agent comptable est particulièrement lourde car elle couvre un champ d'opérations très vaste et, de plus, elle peut être mise en œuvre en l'absence de toute faute de la part de l'agent comptable. Aussi, la réglementation a-t-elle prévu des possibilités d'exonération évitant à l'agent comptable, lorsqu'il atteste de certaines situations, de combler le déficit de ses propres deniers.

Deux procédures d'exonération sont offertes à l'agent comptable :

- la décharge de responsabilité ;
- la remise gracieuse.

## 5.8 Les régisseurs

L'institution d'une régie répond à la nécessité de faciliter les rapports entre les usagers et les services comptables de l'établissement et d'effectuer certaines opérations dans des délais très brefs.

A la tête d'une régie se trouve placé le régisseur. Ce dernier n'a pas qualité de comptable public. Il est habilité à effectuer certaines opérations normalement réservées à l'agent comptable, opérations dont il est personnellement et pécuniairement responsable dans les mêmes conditions qu'un comptable public.

Un régisseur est dit :

- de recettes quand il est chargé des opérations d'encaissement,
- d'avances s'il effectue des opérations de paiement.

Une même personne peut cumuler les deux fonctions.

Les régisseurs de recettes et les régisseurs d'avances sont nommés par le président ou le directeur de l'EPSCP avec l'agrément de l'agent comptable principal.

Le régisseur doit périodiquement justifier et transmettre à l'agent comptable les fonds encaissés (régisseur de recettes) ainsi que les pièces justificatives des opérations qu'il a effectuées (régisseur de recettes et régisseur d'avances).

Ainsi, lorsque l'inscription des étudiants s'effectue de façon déconcentrée, il est logique de créer un régie et de nommer un régisseur de recettes qui pourra alors localement effectuer les opérations d'encaissement des droits correspondants. De la même façon, le fonctionnement courant d'une unité de formation et de recherche peut nécessiter le paiement de menues dépenses ce qui devient possible lorsqu'une régie d'avances est instituée et un régisseur d'avances nommé.

## 6 Le point de vue d'un agent comptable

Un préalable : une des principales préoccupations de l'agent comptable, et celle sur laquelle sa responsabilité est souvent mise en jeu est « le recouvrement des créances » des établissements dont il a la charge.



Il faut savoir également qu'en général, une large part du nombre de créances "à problème" d'une université, tant en nombre, qu'en volume financier, sont des créances issues de conventions de formation continue. La plupart de ces créances non recouvrées ne le sont pas à cause d'un débiteur « récalcitrant » ou insolvable, ni parce que l'agent comptable n'a pas procédé aux poursuites nécessaires. Dans une majorité de cas, le titre de recette, – ouvrant droit à créance et permettant son enregistrement en comptabilité – , comporte des erreurs quant à son montant ou quant à l'identification du débiteur.

## Documents présentés

Extrait d'un arrêt de la Cour des Comptes comportant des injonctions au comptable, pour créances non recouvrées :

*« Tout agent comptable reçoit tous les cinq ans environ, après un examen des comptes plus ou moins approfondi, un arrêt du juge du compte, le déchargeant de sa responsabilité ou comportant des « injonctions » (une injonction comporte le choix suivant : démontrez que vous avez recouvré, que vous avez fait toutes les diligences possibles, ou payez vous même !). Dans les exemples présentés, les 10 injonctions concernent des créances non recouvrées, et 9 de ces créances sont issues de conventions de formation continue (soit 90 %). On peut évaluer le problème en estimant que cet exemple est un cas unique. L'expérience amène à penser le contraire. »*

## 6.1 Les relances et le recouvrement

### 6.1.1. Lettre de relance pour chèque sans provision en règlement d'une convention de formation continue

Depuis quelques années, le « chèque sans provision » est devenu sans doute le moyen le plus simple et le plus courant, pour ne pas honorer ses dettes (que ce soit pour des créances de formation continue ou autres, etc). Face à ces pratiques, le coût des moyens à mettre en œuvre pour obtenir le recouvrement est souvent sans proportion avec le montant de la créance, et le recouvrement final très aléatoire.

### 6.1.2. Lettre de relance pour chèque avec opposition en règlement d'une convention de formation continue

On peut qualifier cette pratique de variante de la précédente : le débiteur indélicat remet un chèque et va ensuite immédiatement faire opposition sur ce chèque (prétextant un chèque volé ou perdu, etc). La problématique est la même que précédemment : des actions - pouvant aller jusqu'au dépôt d'une plainte, sont possibles, mais toute la question est celle de l'énergie déployée, et donc du coût du recouvrement par rapport au montant initial de la créance, sans aucune garantie de recouvrement final.

### 6.1.3. Lettre de relance à un organisme

La plupart des lettres de relance adressées à des organismes paritaires (Fongecif, FAF, etc) ne sont pas fondées. Ces organismes sont très exigeants et rigoureux pour leurs échéances de paiement. L'absence de paiement - ou le règlement partiel, est le plus souvent dû à la non production des pièces justificatives (attestations de présence des stagiaires, certificat pour prestations annexes, etc).

### 6.1.4. Dernier rappel avant poursuites à un stagiaire

D'une manière générale deux rappels sont envoyés, avant le passage à une procédure contentieuse qui se déroulera forcément par le biais d'un huissier de justice compétent territorialement. C'est à ce stade que l'on juge de la pertinence des informations portées sur la convention : nom ou raison sociale et adresse...

Les frais d'huissier sont en principe à la charge du débiteur - sauf en cas d'insolvabilité ou d'abandon des poursuites. Il faut préciser que les poursuites contentieuses ne concernent pratiquement jamais les organismes paritaires débiteurs : ceux-ci ont rarement tort quant à leur refus de prise en charge de la totalité ou d'une partie d'une formation.

On retiendra trois enseignements :

- le premier est que la remise d'un chèque par le débiteur ne signifie pas que le paiement est acquis de manière définitive ;
- le second est que le montant du paiement a une importance : le coût de recouvrement contentieux d'un chèque est pratiquement le même, que celui-ci se monte à 100 ou à 1000 euros. Il convient donc d'avoir à l'esprit cette réalité avant de proposer par exemple des paiements échelonnés sur plusieurs mois ;
- le dernier enseignement est que la résolution du problème sera plus aisée si le paiement est réclamé avant ou pendant la formation, plutôt que quelques semaines ou quelques mois après la fin du cursus.

## 6.2 Les modifications et les régularisations

### 6.2.1. Certificat administratif : abandon de formation

En application du principe des « droits constatés », le titre de recette est en général émis dès la signature de la convention, et pour la totalité du montant de celle-ci.

Il est fréquent que le stagiaire, pour des raisons qui peuvent être légitimes, ne termine pas la formation. En principe, le montant dû est proportionnel à la présence effective. Un certificat administratif – à défaut de mieux, est produit pour diminuer le montant de la créance.

Encore faut-il que le document soit transmis, et transmis à temps.

### 6.2.2. Certificat administratif : annulation de doublon

La double prise en charge de conventions de formation continue est relativement fréquente et cela essentiellement pour deux raisons : la première tient au rattachement des produits à l'exercice.

Si la convention est prise en charge pour sa totalité au titre de l'exercice N, son exécution se poursuit sur l'exercice N+1. En principe une « réduction de titre » doit avoir lieu sur l'exercice N, pour le montant non exécuté de la convention.

Un titre du même montant sera repris sur l'exercice N+1 (procédure dite des « produits constatés d'avance »). Il peut arriver que le titre de l'exercice N ne soit pas réduit, ou le titre de N+1 soit passé pour la totalité de la convention. D'où constatation en comptabilité d'une double créance, dont une ne sera évidemment jamais recouvrée.

Là encore un certificat administratif établi et transmis à temps, et des procédures bien arrêtées doivent éviter ces erreurs encore fréquentes.



La seconde cause de double prise en charge d'une convention est fréquemment le changement du signataire de la convention : un stagiaire obtient après un délai, la prise en charge de sa formation par son entreprise : un nouveau titre est émis mais le précédent n'est pas annulé puisque le débiteur n'est pas le même.

### **6.2.3. Certificat administratif : modification de financement**

Une convention de formation continue est plus compliquée qu'il n'y paraît : le signataire principal n'est pas toujours le payeur, il peut y avoir plusieurs signataires et plusieurs payeurs.

On peut lister plusieurs cas :

- Un seul payeur :
  - le stagiaire paie l'intégralité de sa formation,
  - l'entreprise du stagiaire paie la formation,
  - un organisme paritaire paie la formation.

Tous ces payeurs potentiels ne sont pas forcément signataires de la convention de formation proprement dite.

- Plusieurs payeurs :
  - deux ou trois des interlocuteurs précédemment cités.

Toutefois, il est possible que le montage financier définitif n'intervienne qu'après signature d'une première convention. Il convient en principe d'annuler la première convention par un avenant, puis de signer autant de nouvelles conventions (ou une nouvelle convention multi-parties), et de transmettre l'ensemble de ces documents au service émetteur du titre de recette. Ce qui devrait permettre à l'agent comptable de savoir combien il doit recouvrer et auprès de qui.

### **6.2.4. Certificat administratif : prise en charge par l'employeur**

En complément du commentaire précédent, et à défaut d'avenant en bonne et due forme, on se contentera d'un certificat administratif pour annuler un titre de recette émis initialement à l'encontre d'un stagiaire.

### **6.2.5. Certificat administratif : annulation de la prise en charge pour « raison médicale »**

Nous avons déjà évoqué les absences ou interruptions de formation des stagiaires. Les conventions doivent s'efforcer de bien prévoir tous les cas de réduction du montant dû.

On doit parfois exiger un certificat médical à l'appui du certificat administratif.

### **6.2.6. Note sur reste à recouvrer sur Fongecif : heures non attestées**

Sans doute cet organisme est-il le plus exigeant dans les justificatifs de présence des stagiaires. Comme il n'est pas rare que la totalité des heures prévues par la convention ne soient pas effectuées (du fait de l'université ou en cas de force majeure pour le stagiaire) il est parfois – souvent, nécessaire de diminuer le montant du titre émis.

La pièce à l'appui est généralement un « certificat administratif » - à défaut de document plus probant, qui, s'il est transmis à temps, permettra à l'agent comptable de ne réclamer que la somme due, et s'il est fourni bien plus tard, d'annuler le solde de créances que l'on ne parvient pas à expliquer : les organismes paritaires ne paient qu'au prorata des heures justifiées,

et l'agent comptable est bien souvent le dernier prévenu que le solde d'une convention ne sera jamais perçu.

On a pu s'interroger sur le caractère « inhumain », et/ou inutile du fameux « certificat administratif » :

- On peut le prendre en effet, si c'est l'ordonnateur qui le produit spontanément, comme un « ukase » adressé à l'agent comptable, et si c'est celui-ci qui le demande, comme la preuve d'un esprit bureaucratique et retors.
- Mais on peut aussi le considérer comme un document qui permet (simplement ?) d'expliquer une situation et un acte pour la régler, en l'absence de pièces justificatives ou de pièces justificatives suffisamment claires pour que l'agent comptable puis le vérificateur en apprécient la pertinence.
- Quoi qu'il en soit le certificat administratif est un acte administratif émanant d'une autorité administrative, avec tous les attributs qui s'attachent à ce type d'acte.

### **6.3 Conclusion**

Sans doute n'est il pas question de remettre en cause la participation des universités à la formation continue. Mais celle-ci doit être organisée et coordonnée par un service unique, et en liaison avec les services financiers et l'agence comptable, des procédures très rigoureuses et connues de tous doivent être élaborées et respectées.

Les obligations de chacun doivent être connues des partenaires et comprises. De véritables réunions « revues de contrat » doivent être régulièrement organisées afin de faire le point.

Peut-on conclure en adressant cet appel aux agents comptables et aux responsables de formation continue : « Parlez vous ! ».

## **7 La LOLF et la formation continue**

La Loi Organique du 1er août 2001 relative aux Lois de Finances pose les nouvelles modalités de présentation, d'examen, de vote, d'exécution et de contrôle des lois de finances. Elle est entrée en vigueur le 1er janvier 2005. La LOLF réforme les finances publiques en permettant une meilleure lisibilité du budget et une information comptable modernisée.

Pour demander des comptes sur la manière dont les agents publics administrent la Société, il importe de mettre en place un système de mesure des résultats obtenus par l'action publique, un « contrôle de gestion de l'État ». Cette démarche suppose que les agents publics disposent de marges de manœuvre réelles et effectives dans le choix des moyens leur permettant d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés. Ainsi, ils seront pleinement responsables des résultats obtenus. Ce faisant, on peut dresser le constat suivant : plus qu'une réforme financière, la LOLF constitue une réforme de la gestion publique dans son ensemble.

Dans ces deux dimensions, financière et stratégique, la LOLF impactera les établissements publics d'enseignement supérieur et notamment leurs activités de formation continue (FC).



Nous présenterons donc point par point les différentes dimensions de la réforme, pour l'Etat, avant d'y ajouter les effets réels ou potentiels pour les établissements et plus particulièrement en matière de FC.

## **7.1 Une réforme des finances publiques pour éclairer les choix budgétaires**

### **7.1.1. Un budget plus politique**

Le manque de lisibilité des finalités de la dépense publique dans les lois de finances était unanimement souligné. En réponse à cette critique, la LOLF instaure un budget voté par objectifs : des « missions » spécialisées par « programmes ». Cette structuration se substitue à une architecture comptable (par ministère, titre puis spécialisation par chapitre).

Ces deux niveaux de la nouvelle structure du budget de l'État, complétés par le découpage en actions dans les documents annexés aux lois de finances, sont les fondements de la « budgétisation par objectifs ». La raison d'être de cette méthode de budgétisation est la mise en avant de l'approche politique et non pas technique du budget. En effet, la déclinaison des programmes en titres selon la nature de la dépense (dépense de fonctionnement, d'investissement, de personnel...) est maintenue mais ne revêt plus qu'un caractère indicatif : l'essentiel est donc l'objectif et non plus les moyens d'y parvenir.

Cette structuration du budget de l'Etat demandait à être transposée au sein du budget des établissements afin de décliner la logique applicable à l'Etat. Ainsi, l'arrêté du 14 novembre 2005, précisé par une circulaire du 7 octobre 2005, est venu imposer la structure initiale des destinations des établissements. Cette nomenclature est quasiment calquée sur celle de l'Etat – prévoyant notamment les destinations 101, 102 et 103 pour la formation « initiale et continue » de niveau L, M et D. Les établissements sont libres, sur cette base, de subdiviser la structure initiale, par exemple en distinguant, au sein des destinations susmentionnées, les budgets correspondant aux actions de formation initiale, d'une part, et continue, de l'autre.

Rappelons que cette répartition est indicative, que ce soit pour l'Etat ou, a fortiori, pour l'établissement, mais qu'il importe de suivre la réalisation budgétaire par destination afin de mettre en évidence les écarts et ainsi améliorer les prévisions. En effet, cela permettra de donner plus d'intérêt aux débats budgétaires et plus de portée à son autorisation, pour les parlementaires comme pour les administrateurs des établissements.

La mission « comprend un ensemble de programmes concourant à une politique publique définie<sup>34</sup> ». Au sein d'une mission, telle la mission interministérielle « enseignement supérieur et recherche », les crédits pourraient être redéployés entre les différents programmes.

Le programme « regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère et auquel sont associés des objectifs précis en fonction de finalités d'intérêt général, ainsi que des résultats attendus et faisant l'objet d'une

---

<sup>34</sup> Loi organique relative aux lois de finances n°2001-692 du 1er août 2001 ; article 7.1.

évaluation<sup>35</sup> ». C'est le niveau de spécialité des crédits, ce qui signifie que les crédits votés pour un programme doivent servir à la satisfaction des objectifs assignés à ce programme.

Le tableau ci-dessous présente la nomenclature des destinations du budget de gestion des EPSCP établie en cohérence avec les missions, programmes et actions de la LOLF.

MISSION " RECHERCHE ET ENSEIGNEMENT SUPERIEUR "					
La mission se décompose en 13 programmes dont deux (programmes 150 et 231) concernent les EPSCP					
Programme n°150 : Formations Supérieures et recherche universitaire			Programme n°231 : Vie étudiante		
action / destination	sous-action / sous-destination	intitulé	action / destination	intitulé	
101		Formation initiale et continue du baccalauréat à la licence	201	Aides directes (dont bourses de mobilité)	
102		Formation initiale et continue de niveau master	202	Aides indirectes	
103		Formation initiale et continue de niveau doctorat	203	Santé des étudiants et activités associatives, culturelles et sportives	
105		Bibliothèques	204	Pilotage et animation du programme	
106		Recherche universitaire en sciences de la vie, biotechnologies et santé			
107		Recherche universitaire en mathématiques, sciences et techniques de l'information et de la communication, micro et nanotechnologies			
108		Recherche universitaire en physique, chimie et sciences pour l'ingénieur			
109		Recherche universitaire en physique nucléaire et des hautes énergies			
110		Recherche universitaire en sciences de la terre, de l'univers et de l'environnement			
111		Recherche universitaire en sciences de l'homme et de la société			
112		Recherche universitaire interdisciplinaire et transversale			
113		Diffusion des savoirs			
114		Immobilier			
115		Pilotage et animation du programme			
	1151	pilotage du système universitaire			
	1152	pilotage opérationnel des établissements			
	1153	formation du vivier			

### 7.1.2. Des demandes de crédits dont la nécessité doit être justifiée

Renforçant cette approche politique du budget, il est essentiel de rappeler que les ministères doivent désormais justifier de leurs demandes de crédits dès le premier euro. Précédemment les notions de « services votés » et de « mesures nouvelles » prévalaient et restreignaient les amendements parlementaires aux seules mesures nouvelles (entre 6 et 10% du budget en moyenne). Ce volet de la réforme, identifié sous le sigle « JPE » - Justification au Premier Euro – revêt donc un aspect fondamental puisqu'il signifie que l'État doit être à même de justifier des subventions qu'il verse aux établissements.

Du point de vue des établissements, ce volet de la réforme devrait entraîner une profonde réingénierie des processus d'élaboration du budget, complétant le dispositif prévu par l'article 17 du décret du 14 janvier 1994 relatif budget des EPSCP : une réflexion préalable sur les déterminants physiques de dépense et leurs coûts unitaires moyens (JPE) venant améliorer la capacité à chiffrer les prévisions d'activité (décret de 1994). Ainsi, en matière de formation continue, le principal déterminant physique est l'étudiant en FC ; le coût est déterminé dans le cadre des dispositions de l'article 8 du décret n° 85-1118 du 18 octobre 1985 puis ramené au nombre d'étudiants. C'est en théorie sur cette base, et selon les prévisions d'activité du service, que les prévisions budgétaires de l'activité de FC devraient se faire<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> Loi organique relative aux lois de finances n°2001-692 du 1er août 2001 ; article 7.1.2.

<sup>36</sup> La circulaire du 1er août 2005 relative à la préparation du budget des opérateurs de l'Etat rend applicable à ces derniers la circulaire du 3 décembre 2004 relative aux méthodes de mise en œuvre de la JPE. Juridiquement, la circulaire de 2005 ne s'applique pas aux EPSCP mais le MENESR a fait savoir à plusieurs reprises que la JPE s'imposait à eux du seul fait de la LOLF elle-même, l'Etat étant dans l'incapacité de justifier seul des dépenses décidées par les opérateurs.



### 7.1.3. Une comptabilité modernisée et stratégique

En complément de la rénovation des modalités de présentation budgétaire destinées à recentrer le débat sur les choix politiques, la LOLF comprend un volet, technique de prime abord, mais en réalité tout aussi essentiel que le précédent, la réforme des règles comptables applicables à l'État. Jusqu'à l'entrée en vigueur de la LOLF, l'État tenait, pour l'essentiel, une comptabilité de caisse et se trouvait dans l'incapacité de disposer d'une image fidèle de la situation de la richesse publique.

Si la comptabilité budgétaire de caisse qui s'appliquait jusqu'à maintenant est maintenue, deux autres comptabilités sont ajoutées :

- une comptabilité générale, fondée sur la constatation des droits et obligations ;
- une comptabilité destinée à l'analyse du coût des actions.

La comptabilité d'analyse du coût des actions va offrir à l'État une comptabilité quasi-analytique pour le pilotage de son action. La méthodologie de constitution de cette nouvelle comptabilité (définition des charges incorporables, méthodologies de génération des éventuelles clés de répartition de frais généraux entre différentes actions, etc.) est en cours de stabilisation. Ainsi, la loi de finances pour 2006 a pour la première fois présenté les résultats du coût des actions de politique publique en prenant en compte les crédits de soutien ou affectés à des services polyvalents. Ce premier travail a d'ores et déjà été affiné dans le cadre du projet de loi de finances pour 2007.

Dans les établissements publics d'enseignement supérieur, la comptabilité générale est d'ores et déjà fondée sur la constatation des droits et obligations. Ainsi, cette dimension du volet comptable pour l'État ne constitue pas une évolution ayant des effets sur lesdits établissements. Mentionnons toutefois que cette comptabilité sera désormais certifiée annuellement par la Cour des Comptes et que la qualité des comptes de l'État dépend en partie de celle des entités qu'il contrôle. Or, des corps d'inspection ont encore récemment rappelé que les EPSCP avaient parfois encore maille à partir avec, par exemple, le rattachement des charges et produits à l'exercice (notamment en matière de droits d'inscription).

En matière d'analyse du coût des actions, la LOLF amène l'État à requérir des informations auprès des opérateurs. En effet, si l'État dispose d'un découpage budgétaire initial par action, il lui est impossible de dégager le coût réel des actions sans savoir comment les établissements ont ensuite affecté les subventions qu'ils ont reçus à leurs différentes activités. Comme nous l'avons évoqué précédemment, la nomenclature des destinations permet une première restitution mais il est nécessaire d'aller plus loin pour aboutir au coût réel. En effet, cela imposerait la reventilation des destinations « supports » (immobilier, pilotage et animation du programme, voire documentation) vers les destinations de politique publique (formation, recherche, diffusion des savoirs). En cela, la FC dispose d'un avantage majeur du fait de la réglementation déjà exposée (art. 8 du décret du 18 octobre 1985) qui énonce que : « Sur proposition du président ou du directeur de l'établissement, le conseil d'administration définit la politique générale de tarification des actions de formation continue, compte tenu du coût global de la formation continue évalué chaque année. » Il en résulte l'obligation pour tous les EPSCP d'évaluer tous les ans ce coût global afin de disposer des éléments permettant de facturer les coûts au moins additionnels (lorsque le stagiaire de FC intègre un cycle de formation initiale) sinon complets (dans les autres cas).

Meilleure lisibilité des finalités de la dépense, justification des demandes de crédit, adoption des principes de la comptabilité d'entreprise et d'analyse des coûts ; ces trois volets de la réforme des règles financières concourent à un même objectif : éclairer politiquement les choix budgétaires.

## **7.2 Une réforme pour mesurer la performance des services publics**

Se limiter à une approche de la LOLF sous un angle budgétaire et comptable serait réducteur et erroné. En effet, le dispositif porte, au-delà des nouvelles règles décrites ci-dessus, sur la formalisation d'un système par lequel la société assigne des objectifs à son administration, lui alloue des moyens puis analyse ses comptes et mesure sa performance.

### **7.2.1. L'attribution de marges de manœuvre aux gestionnaires**

Un tel système de contrôle de gestion implique une forte responsabilisation des gestionnaires. Or cette dernière ne peut produire les effets escomptés que si le résultat contrôlé est réellement imputable au gestionnaire. Il convenait dès lors de donner à ces gestionnaires de nouvelles marges de manœuvre pour atteindre les objectifs fixés.

Au niveau de l'Etat, l'accroissement des marges de manœuvre des responsables de programme se fait essentiellement par trois nouveautés introduites par la LOLF.

- La globalisation des crédits alloués aux responsables de programme (souvent, un directeur d'administration centrale) est une résultante du nouveau contour de la notion de spécialité des crédits. Ainsi, l'enveloppe relative au programme « Recherche et Enseignement supérieur » dépasse les 10 milliards d'euro pour l'année 2007. Bien que les programmes soient détaillés en actions (voire sous-actions) les montants de ces actions dans le programme ne sont pas spécialisés.
- La globalisation a des effets accrus par la fongibilité entre les titres. Les titres regroupent les crédits selon leur nature comme par exemple : personnel (titre II), dépenses de fonctionnement autre que personnel (titre III), investissement (titre V). Le gestionnaire peut redéployer les crédits entre ces titres sous réserve du respect de la limitativité des crédits ouverts au titre des dépenses de personnel (fongibilité dite « asymétrique » puisqu'elle interdit d'abonder les crédits du titre II à partir des autres titres).
- Enfin, le gestionnaire disposera de marges de manœuvre supplémentaires grâce aux nouvelles modalités de budgétisation des emplois. En effet, la répartition prévisionnelle des emplois est précisée par « catégories »<sup>37</sup> (présentée par corps ou par métier) ou par type de contrat. Les « catégories » d'emplois budgétaires sont ministérielles et correspondent à des regroupements de corps et de grades<sup>38</sup>. Ainsi, les redéploiements éventuels, entre par exemple les grades d'un même corps, seraient facilités. L'autorisation donnée en matière de personnel sera assortie d'un plafond d'autorisation d'emplois (ministériel et non par programme) rémunérés par l'État. Avec le caractère limitatif des dépenses de personnel (fongibilité asymétrique), ce plafond constitue le second outil de contrôle des dépenses de cet ordre.

<sup>37</sup> Exemples de catégories d'emplois concernant l'enseignement supérieur et la recherche : enseignants-chercheurs et assimilés ; personnels d'encadrement ; personnels des bibliothèques et des musées.

<sup>38</sup> Orientation retenue selon le rapport remis par le gouvernement au parlement au mois de juin 2004.



Au sein des établissements, ces évolutions sont relativement sans effet pour les instances dirigeantes. Tout d'abord, il est question de globaliser les moyens alloués aux établissements, par exemple en matière de recherche, mais pour l'instant d'importants fléchages demeurent. En outre, la globalisation par titre et la fongibilité asymétrique n'apportent pas de marges de manœuvre complémentaires aux établissements. Enfin, les nouvelles modalités de budgétisation des emplois, même si elles devraient faciliter les transformations d'emplois, ne simplifient pas drastiquement la gestion des emplois par l'établissement (les emplois qu'il rémunère, bien qu'il fasse l'objet d'une information parlementaire, ne sont pas autorisés en Loi de Finances). Il est donc couramment admis que la LOLF n'a pas, en cela, modifié les libertés de gestion dans les EPSCP. Cependant, il n'est pas inutile de rappeler que, pendant longtemps, ces établissements étaient ceux qui bénéficiaient des plus grandes latitudes à cet égard (définition autonome de leurs statuts, spécialité des crédits par grandes masses et non par chapitres, recrutement plus souples par le corps de l'ITRF ou par le biais des postes à responsabilité particulières, etc.).

### 7.2.2. L'évaluation de la performance

Les libertés accrues pour le gestionnaire s'accompagnent d'un système d'évaluation de la performance de l'Etat. La LOLF crée deux nouveaux documents qui devront être annexés l'un aux projets de lois de finances initiales (PLFI) et l'autre aux projets de lois de règlement (PLR) : respectivement, le projet annuel de performances et le rapport annuel de performances.

Les projets annuels de performances (PAP), chacun rattachés à un programme, sont décrits par la LOLF<sup>39</sup> comme devant notamment : décrire l'action ou les actions constituant le programme ; prévoir et justifier le coût de ces actions ; définir les objectifs du programme ; fournir des indicateurs de mesure d'activité et de résultats pour chaque objectif en fixant les cibles (niveaux de performance obtenus et attendus) ; présenter les opérateurs et la répartition prévisionnelle des emplois, par catégorie budgétaire ou par type de contrat.

Parmi ces indicateurs nationaux figure au PAP 2007 du programme 150 ceux-ci :

- 4.1 Pourcentage de diplômés en formation continue par rapport au total de diplômés
- 4.2 Nombre de validations des acquis de l'expérience (VAE) dans les Universités et au CNAM

Le PAP 2007 mentionne par ailleurs un futur « indicateur de retour à l'emploi, mesuré par le taux des titulaires d'un diplôme par VAE ayant amélioré leur situation professionnelle. »

Ces indicateurs nationaux, le responsable de programme se devait de les décliner vers les établissements par le biais du dialogue de gestion contractuel. En effet, la LOLF fait de lui le responsable d'une politique dont il ne maîtrise pas directement les leviers. Au contraire, les établissements qui sont en mesure de les activer sont particulièrement autonomes, si on les compare aux autres établissements publics administratifs. La LOLF se décline donc principalement par le contrat quadriennal comme instrument de la définition des objectifs.

---

<sup>39</sup> Loi organique relative aux lois de finances n°2001-692 du 1er août 2001 ; Article 51 - 5°

Ainsi les indicateurs mentionnés au PAP trouvent un écho dans les indicateurs contractuels des vagues A et B. La circulaire du 6 juin 2005 relative à la contractualisation de la vague B mentionne en effet quatre indicateurs dont l'objet est de mesure la performance des opérateurs du programme en la matière :

- 16. Les diplômés de formation continue par rapport au nombre total de diplômés
- 17. Nombre de dossiers déposés et de candidatures retenues en VAP et en VAE, et nombre total de crédits ECTS accordés en VAE
- 18. Montant annuel des ressources de la formation continue
- 19. Nombre de stagiaires et nombre d'heures stagiaires en formation continue<sup>40</sup>

Les services de FC seront donc amenés à suivre, sur ces points et en liaison la cellule de contrôle de gestion éventuellement en place, l'évolution de ces indicateurs au regard notamment des cibles nationales fixées dans les PAP, le cas échéant.

En outre la LOLF prévoit, depuis sa modification par la Loi organique n°2005-779 du 12 juillet 2005, une présentation indicative des moyens propres des opérateurs - donc notamment des EPSCP - au sein de la loi de finances.

Cette donnée rendue nécessaire impose au ministère de demander aux établissements un certain nombre d'informations relatives à leurs dépenses, leurs recettes, leurs emplois actuels ou futurs. Ceci a généré de nombreuses enquêtes auprès des établissements dans ces différents registres.

Les rapports annuels de performances (RAP), également rattachés à un programme, doivent décrire<sup>41</sup>, en mettant en évidence les écarts avec les prévisions du PAP et les réalisations du précédent RAP : les objectifs, les résultats attendus et obtenus, les indicateurs et les coûts constatés ; les justifications de mouvements de crédits entre les titres et des écarts de répartition des emplois entre les corps ou métiers ou types de contrats mentionnés au PAP. Les moyens des opérateurs feront, tout comme pour le PAP, l'objet d'une présentation à titre indicatif (cf. loi organique n°2005-779 du 12 juillet 2005).

La détermination préalable des objectifs et des indicateurs et la prévision du coût des actions d'un programme sont des éléments nécessaires à la mise en œuvre d'un processus de contrôle de gestion. Mais le compte rendu de gestion représentera certainement le document le plus stratégique dans le dispositif dont se dote l'État. Pour affirmer cette place, la loi a prévu que le RAP de l'exercice N soit obligatoirement déposé avant le 1<sup>er</sup> juin de l'exercice N+1, de manière à ce que le projet de loi de finances initial relatif à l'exercice N+2 soit analysé et voté au vu des plus récents résultats disponibles<sup>42</sup>. Ainsi, le premier RAP sera présenté avant le mois de juin 2007.

Le schéma ci-dessous retrace les grandes étapes du cycle des lois de finances.



<sup>40</sup> Il est à noter, sur ce point, que les deux derniers indicateurs amènent à distinguer, dans leurs constructions, la FC diplômante de celle non-diplômante.

<sup>41</sup> Loi organique relative aux lois de finances n°2001-692 du 1<sup>er</sup> août 2001 ; Article 54 - 4°.

<sup>42</sup> Loi organique relative aux lois de finances n°2001-692 du 1<sup>er</sup> août 2001 ; Article 46.



Du point de vue des établissements, les RAP ne constitueront que le support de l'information des parlementaires vis-à-vis de leurs performances et de leurs coûts, en fonction des remontées que le Ministère leur aura demandé. Plus globalement, il s'agit d'un élément nouveau de l'évaluation de la qualité de la politique conduite par les établissements. A ce propos, il est utile d'en mentionner un autre : depuis 2005 se déroulent des audits de modernisation qui visent à prolonger cette dimension « renouveau de la gestion publique » de la LOLF. Or, la formation continue universitaire est inscrite au programme de la 5ème vague d'audits de modernisation. Cet audit, rattaché au programme 150, sera conduit par l'IGAENR et l'IGF. Partant du constat de la faible part que prennent les établissements publics d'enseignement supérieur dans ce marché (5%) et de l'importance des financements potentiels qu'elles pourraient en tirer, le rapport devra faire des propositions opérationnelles pour accompagner les établissements à un doublement de sa part de marché à l'horizon 2010.

On le voit, tant dans sa dimension financière que dans sa dimension stratégique, la LOLF doit amener les services de formation continue, de même que toutes les composantes des établissements, à une réflexion fondamentale sur leur performance et sur leurs coûts. Comme exposé plus haut, ces services ont déjà depuis longtemps cette culture de la qualité et cette connaissance des coûts. Mais il n'en demeure pas moins que la part qu'occupe la FCU dans le paysage national est jugée aujourd'hui insuffisante par la représentation nationale. Or il appartient, au premier chef, à ses principaux maîtres d'œuvre, à savoir les directeurs des services de FCU eux-mêmes, de dégager les voies et moyens qui leur permettront de satisfaire les ambitions que la Nation a pour eux.

## **8 Participation de l'activité de formation continue aux coûts de fonctionnement de l'université**

### **Exemple de l'université Claude Bernard Lyon 1**

#### **8.1 Remarques préalables**

- La participation jusqu'en 2005 : prélèvement de 3% des recettes nettes hors apprentissage
- Toute activité génère pour l'université :
  - des charges d'administration générale,
  - des charges de logistique générale.
- L'analyse de la diversité des activités gérées par FOCAL conduit au classement simplifié suivant :
  - les formations diplômantes : diplômes nationaux, diplômes d'université, formations par la voie de l'apprentissage,
  - les formations courtes et les congrès (toutes les formations, en général inférieures à 40 heures, ne donnant pas lieu à inscription dans APOGEE)

## 8.2 Coût d'administration générale

Il s'agit des charges fixes liées à la gestion de l'activité.

Le ratio qui s'impose est le rapport entre : **les ressources nettes** de FC et le **total des ressources budgétaires** de l'UCBL (hors investissements et SACD).

### ➤ Le calcul du ratio :

Recettes nettes FC (2004) : 4 520 k€ / Ressources UCBL : 60 840 k€  
soit **7,43 %** du coût d'administration générale de l'UCBL (1 400 k€) = **104 k€**

### ➤ Le montant de la participation de l'activité de FC :

104 k€ à prélever sur 4 520 k€ = **2,3% des recettes nettes de FC**  
(recettes spécifiques de l'apprentissage comprises).

## 8.3 Coût de logistique générale

Pour l'UCBL ces charges (hors recherche) s'élèvent à 4 020 k€ .

L'activité de formation continue génère deux types de coût logistiques :

### A. le coût des locaux dédiés à la gestion de l'activité FC :

Les implantations de FOCAL représentent 1 500 m<sup>2</sup>, à rapporter aux 232 312 m<sup>2</sup> des surfaces hors IUT et hors recherche de l'UCBL.

soit 0,65 % de 4 020 k€ = 26 130 k€

Il convient de rajouter la part annuelle de nettoyage et de maintenance de ces locaux à hauteur de 17 000 k€.

La part des ressources nettes de l'activité FC à consacrer à ce poste s'élève à :

$(26\ 130 + 17\ 000) / 4\ 520\ \text{k€}$  soit  $0,0096 = 1\%$

### B. Le coût des locaux utilisés pour l'enseignement :

#### ➤ cas des formations diplômantes (apprentissage exclu) :

En 2004-2005, l'université a dépensé 4 020 k€ pour accueillir 25 071 étudiants (hors IUT) dans ses locaux soit : **160 € par inscrit.**

Un stagiaire (FC) inscrit dans un diplôme (national ou d'université) verse, via les droits de scolarité, **150 €** (dont 25€ SACD et 10€ FSDIE).

Il doit donc contribuer à la logistique à hauteur de :  $160 - (150 - 25 - 10) = 45\ \text{€}$

#### ➤ cas des formations courtes et des congrès :

La norme d'utilisation des locaux est de 10 m<sup>2</sup> par personne.

Le coût annuel du m<sup>2</sup> pour l'UCBL s'élève à :  $4\ 020\ \text{k€} / 232\ 312\ \text{m}^2 = 17,30\ \text{€/an/m}^2$

Coût horaire de l'utilisation des locaux d'enseignement par une personne :

10 m<sup>2</sup> (moyenne occupée par une personne) coûtent 173€ pour 1 600 heures

Soit : **0,11 € / heure. stagiaire**



## 8.4 Exemples chiffrés

**A. Formation diplômante** (diplôme d'université par exemple) : accueillant 10 stagiaires, relevant de la FC, au tarif de : 500 €.

Recettes nettes de la formation : **5 000 €**

Participation au titre de l'administration générale :  $5\,000 \times 0,023 = 115 \text{ €}$

Participation au titre de la logistique générale :  $5\,000 \times 0,01 = 50 \text{ €}$

Utilisation des locaux d'enseignement :  $10 \times 45 = 450 \text{ €}$

Total de la participation au fonctionnement général de l'UCBL : **615 €**

**En 2005 le prélèvement sur ce stage aurait été : 150 €**

**B. Stage de 30 heures** ouvert dans les locaux d'enseignement de l'UCBL et accueillant 10 stagiaires, relevant de la FC, au tarif de : 500 €

Recettes nettes de la formation : **5 000 €**

Participation au titre de l'administration générale :  $5\,000 \times 0,023 = 115 \text{ €}$

Participation au titre de la logistique générale :  $5\,000 \times 0,01 = 50 \text{ €}$

Utilisation des locaux d'enseignement :  $10 \text{ stagiaires} \times 30 \text{ heures} \times 0,11 \text{ €} = 33 \text{ €}$

Total de la participation au fonctionnement général de l'UCBL : **198 €**

**En 2005 le prélèvement sur ce stage aurait été : 150 €**

**C. Stage de 30 heures** accueillant 10 stagiaires, relevant de la FC, **dans des locaux extérieurs** à l'UCBL, au tarif de : 500 €

Recettes nettes de la formation : **5 000 €**

Participation au titre de l'administration générale :  $5\,000 \times 0,023 = 115 \text{ €}$

Participation au titre de la logistique générale :  $5\,000 \times 0,01 = 50 \text{ €}$

Utilisation des locaux d'enseignement : **0 €**

Total de la participation au fonctionnement général de l'UCBL : **165 €**

**En 2005 le prélèvement sur ce stage aurait été : 150 €**

## 8.5 Conclusions

*Il est proposé de mettre chaque année les ratios à jour en utilisant les données de l'année  $n - 1$  pour le calcul de la participation de  $n + 1$ .*

La participation de l'activité de formation continue aux coûts de fonctionnement de l'UCBL conduira à :

➤ **un prélèvement forfaitaire de 3,3 % sur toutes les ressources nettes dès l'exercice budgétaire 2006.**

La participation au fonctionnement logistique des locaux d'enseignement se fera en 2 temps :

➤ **dès 2006 elle concernera les formations courtes et les congrès utilisant les locaux d'enseignement et cela à hauteur de 0,11€ par heure. stagiaire**

➤ **à partir de 2007 (pour des raisons tarifaires) les formations diplômantes seront également concernées à hauteur de : 45 € par inscrit.**

## 9 Résumé des obligations de gestion d'un directeur

### 9.1 La « gestion » de son temps

- Elle interroge la **répartition** de son temps entre le local (son service) et le national, notamment la Conférence des directeurs, les groupes de travail, les divers services à rendre à d'autres (missions d'audit, jurys de concours, etc.).
- Elle interpelle aussi la répartition entre le temps consacré au service et celui donné à l'université (différents Conseils et commissions, manifestations de tout type) : ne pas se plaindre que la formation continue soit marginalisée si le directeur laisse l'impression qu'il ne fait pas vraiment partie de la maison.
- La gestion du temps demande que le directeur soit **disponible pour son équipe**. Pratiquer la politique de la « porte ouverte » pour permettre à chacun d'obtenir facilement écoute, avis et conseils. Accepter en contrepartie que la journée du directeur (son temps personnel) ne débute que lorsque les collaborateurs sont partis...
- Penser le temps c'est aussi prendre conscience que tout s'oublie très vite et que le directeur a un **devoir de mémoire** : c'est à dire un devoir de conserver, au fil du temps, les données essentielles du service, écrites ou numérisées, auxquelles les générations futures pourront se reporter.

### 9.2 La gestion de l'activité

- Nombreux sont les **chantiers** que peut ouvrir un directeur : il doit tenir compte des choix politiques de son établissement, de ses motivations personnelles, des moyens correspondants, du court et du long terme. Faut-il faire du diplômant ou du qualifiant ? du local ou du national ? du grand public ou du professionnel ? Quel équilibre entre publics en recherche d'emploi et publics en emploi à conforter ? Autant de questions qui viennent nécessairement à l'esprit d'un directeur et auxquelles il doit répondre au jour le jour. Paris ne s'est pas fait en un jour et le « fonds de commerce » existe aussi en formation continue : des activités sont récurrentes et exigent moins d'énergie que de nouveaux chantiers à explorer.
- Une autre interrogation ne peut manquer d'interpeller le directeur : quel est le taux « normal » de **développement** de l'activité ? Le concept de développement s'impose d'emblée puisque telle est la mission des services communs : développer la formation continue dans et à partir de l'établissement. Quant au pourcentage de progression, généralement estimé à partir de l'évolution du chiffre d'affaires, il dépendra de la situation locale, du charisme du directeur, de la taille de son équipe, des opportunités, etc. L'adoption d'un système qualité offre des outils efficaces de management de la performance.

### 9.3 La gestion du budget : les recettes

- La constitution et la présentation du **budget** est une attribution réglementaire du directeur. L'exercice peut parfois paraître formel. C'est en tout cas un document imposé et un outil de pilotage. On ne peut que conseiller d'adjoindre aux tableaux chiffrés, souvent peu lus, une courte note de présentation, faisant comprendre, aux élus en particulier, les spécificités de chaque exercice budgétaire de la formation continue.



- Le pilotage exige que le directeur ait régulièrement une information précise sur les **recettes**, autant celles prises en charge par l'agent comptable que celles réellement encaissées, les admissions en non valeur pouvant entraîner, in fine, des distorsions dans l'équilibre du service.
- La gestion des **tarifs** est un acte de pilotage majeur : une bonne connaissance du marché doit permettre de se « situer » par rapport aux concurrents. Un travail d'explication est souvent nécessaire devant les conseils qui sont peu habitués à réfléchir aux activités « marchandes » et qui doivent pourtant les approuver.
- Les **aménagements tarifaires** posent un problème difficile à résoudre. Les commissions ad hoc peuvent, au nom du président, accorder des remises de type « social ». Au delà, le service doit pouvoir bénéficier d'une marge de liberté pour « aménager » les tarifs au profit de clients privilégiés, pour des inscriptions en nombre ou, simplement pour « emporter » une affaire à l'arraché.
- Des **études comparatives de prix** avec des collègues ou concurrents permettent de vérifier qu'on est encore compétitif.

## 9.4 La gestion des financements

Le directeur sera, entre autres, reconnu en interne s'il maîtrise bien toutes les sources de financement qu'il est possible de solliciter, dont notamment :

- le 1% entreprises, « capté » majoritairement par les organismes privés,
- les moyens conséquents gérés par les OPCA et les Fongecif,
- les crédits attribués à l'établissement dans le contrat quadriennal. L'absence de fléchage exige une négociation en interne...,
- l'établissement peut aussi doter le service, notamment pour des missions de service public, s'il ne dispose pas de postes sur budget d'Etat ou pour des actions spécifiques de toute nature. Se rappeler que « qui ne demande rien n'a rien » !,
- la Région (soit en marché ou soit par subvention) est le financeur désigné de la formation professionnelle continue. Penser à s'appuyer sur le coordonnateur régional qui est l'interlocuteur désigné de la Région et peut porter efficacement les dossiers des universités,
- les fonds européens sont, en règle générale, peu ou pas assez utilisés par les universités françaises, quand bien même leur gestion est compliquée et lourde,
- l'ASSEDIC-ANPE dispose aussi, sous certaines conditions variables d'un endroit à l'autre, de quelques crédits mobilisables par les universités.

Signalons enfin quelques dossiers très spécifiques : rémunérations accordées par le ministère pour les demandeurs d'emploi et réfugiés politiques. L'interlocuteur est, là aussi, le coordonnateur régional.

## 9.5 La gestion du budget : les dépenses

- En parallèle des recettes, **le suivi régulier** des engagements et des dépenses permet de surveiller le cap, au moins une fois par mois et plus particulièrement au dernier trimestre civil.

- Une connaissance minimale des règles des **marchés publics** est aujourd'hui un impératif pour un responsable.
- Parmi les dépenses auxquelles on suggère d'attacher une importance particulière figurent celles relatives à la **formation des intervenants** en formation continue : les recettes doivent évidemment leur permettre de rester « à la pointe » dans leur discipline via les congrès et autres modes de formation appropriés.
- Le directeur a aussi une responsabilité spécifique en matière de paiement des **heures complémentaires**. L'inspection des finances s'est étonnée du recours trop limité aux possibilités qu'offre le décret de 85 de paiement forfaitaire : on pourrait dire que si des enseignants chercheurs interviennent à l'extérieur au motif qu'ils sont mieux rémunérés, la responsabilité au moins partielle, en revient au directeur qui n'a pas exploité toutes les possibilités réglementaires qui lui sont offertes.
- Penser les **investissements** (notamment locaux et équipements) est une mission éminente du directeur, pour une utilisation intelligente des moyens financiers disponibles et pour créer peu à peu un outil de travail performant, à léguer aux générations suivantes.
- Tout banal qu'il soit, le fonctionnement d'un service de formation continue exige souvent du directeur **imagination et audace** : notre activité est bien souvent atypique et il n'est pas rare qu'il faille trouver, en lien avec l'agent comptable, les voies et moyens permettant de payer les prestations de tout type dont un service de formation continue a besoin.
- Se rappeler que la signature du comptable n'exonère pas l'ordonnateur secondaire de sa **responsabilité** propre.
- Se rappeler aussi que l'ordonnateur doit garder en archive les pièces comptables se rapportant à tous les exercices pour lesquels la Chambre régionale ou la Cour des comptes n'a pas encore donné quitus à l'agent comptable.

## 9.6 La validation du compte financier

- Dans le même registre que la note de présentation du budget, le directeur doit veiller à **expliquer les résultats** du compte financier. Les services de formation continue peuvent laisser l'impression d'être riches, voire de disposer de réserves conséquentes. Il importe donc d'expliquer, au delà des données comptables, la situation de gestion dont seul le directeur a les clés de lecture.
- Le suivi des **reliquats** de fin d'exercice incombe au directeur, tant pour en garder mémoire d'année en année que pour faire respecter la réglementation qui leur est spécifique. Nul n'ignore les pratiques non réglementaires de certaines universités. Tout en respectant les décisions de l'ordonnateur principal, il est du devoir du directeur de rappeler le droit en l'espèce.

## 9.7 La « gestion » des personnels

- Nul ne saura dire quelle est, en terme d'emploi, la **taille idéale d'un service** de formation continue. C'est une interrogation lancinante pour un directeur : faut-il embaucher ou non ? L'histoire des trente dernières années montre la fragilité des services où les personnels sont en nombre important. En même temps, il convient d'être conscient que le



développement de la formation continue universitaire est lié au nombre de personnes qui s'y consacrent. Penser enfin qu'une embauche en CDI induit pour l'établissement une charge qui courra sur plusieurs dizaines d'années. A partir de toutes ces données, chaque directeur connaîtra peu ou prou le « vertige » et la solitude du décideur.

- Le **choix des postes** (sur budget Etat, gagé ou contractuel) est une interrogation fréquente pour un directeur. Il le maîtrise partiellement : c'est en effet l'établissement qui décide des moyens à affecter à la formation continue. Le choix d'un autofinancement complet de tous les postes affectés à la formation continue n'est pas rare. La bonne logique voudrait toutefois que certaines fonctions soient assurées par des personnes payées par l'Etat : accueil et suivi des publics non solvables, VAE, fonctions régaliennes de type comptable...
- Les directeurs de service seraient bien avisés de s'impliquer, en tant qu'experts par exemple, dans les **concours de recrutement** des personnels BIATOSS. Ils en comprendraient toute la logique, pour mieux conseiller leurs personnels et ils pourraient expliquer, dans les jurys, les spécificités de la formation continue. On pourra, par ce biais, faire reconnaître des candidats de valeur dont le profil est souvent difficile à comparer à d'autres plus classiques.
- Le directeur doit s'intéresser, dans la mesure de ses moyens, à la **gestion des carrières** de ses personnels : entretiens annuels d'activité, contrats, titularisations, promotions de grade et de corps, mutation éventuelle.
- Une mention spéciale doit être faite à propos des **primes de formation continue** :
  - en respecter la logique d'encouragement au développement de l'activité (aux antipodes de la logique de « sur salaire »),
  - veiller à la plus grande transparence, tant vis-à-vis des instances de direction de l'université dont la caution est indispensable que vis-à-vis des personnels,
  - avoir le souci de l'équité.

## 9.8 La « gestion » des statistiques et déclarations

- Tout service doit disposer de **tableaux de bord** et d'outils de suivi de son activité. Certains d'entre eux, et le logiciel FOCUS entre autres, permettent d'engranger les données demandées annuellement par les autorités de tutelle.
- La **déclaration à la DRTEFP** (Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle) se fait généralement en mars-avril sur un formulaire normé qui n'a pratiquement pas changé depuis trente ans. Il permet donc des comparaisons fiables sur de longues périodes. Il intègre des mesures d'activité et des renseignements à caractère comptable. Le directeur le renseigne pour tout l'établissement, doit collecter les données relatives aux actions qui ne passent pas par son service et agréger l'ensemble.
- **L'enquête annuelle de la DEPP** (Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance) est un grand classique : elle arrive habituellement plus tard que la précédente et fait des distinctions (difficiles) entre année universitaire et année civile. Elle reste la meilleure source d'informations au niveau national sur l'activité de formation continue dans les établissements d'enseignement supérieur. Elle permet un classement annuel par établissement
- De leur côté les agents comptables fournissent des chiffres purement comptables sur la formation continue. Il n'est pas rare, voire normal, qu'ils soient différents de ceux des services : par exemple, si l'Agent comptable a consolidé les crédits du service avec ceux affectés à la formation des personnels.

Cette énumération, incomplète au demeurant, rend compte cependant de l'extrême diversité des responsabilités. Elle permet aussi de comprendre qu'on ne s'improvise pas directeur d'un service de formation continue. Le métier est bien à la croisée de la politique de l'établissement, du management et de la gestion, la toile de fond restant les hommes et les femmes de ce pays auxquels l'université apporte un service spécifique.

## 10 Une approche du calcul des coûts et des dotations de formation

La production de coûts de formation devient indispensable.

Dès lors que des recettes autres que les financements ministériels abondent les moyens de l'université, à travers la formation continue, à travers les formations en alternance dont l'apprentissage, nous sommes amenés à justifier nos tarifs selon **deux logiques** :

➤ **La première** est celle qui relève de financements sur les fonds de la formation professionnelle pour la formation continue ou les formations sous contrats de professionnalisation. L'entreprise ou son organisme mutualisateur, l'O.P.C. (Organisme Paritaire Collecteur), achète une prestation de formation. Le prix à payer est négociable et souvent « l'acheteur » veut comprendre ce qui fonde le montant du tarif. De plus, ces financements relèvent d'une réglementation spécifique (exemption du régime de TVA) imposant des contraintes aux payeurs et aux organismes de formation. Pour ces seconds, obligation est faite de pouvoir faire la preuve que l'argent acquis est bien dépensé au bénéfice de la formation continue. La connaissance des coûts de celle-ci est donc nécessaire. L'organisme de formation peut négocier le prix à payer par le client mais doit faire la preuve du bon usage de l'argent gagné.

*Attention ! Dans le cadre d'un établissement public d'enseignement supérieur, le tarif d'une formation est voté par le conseil d'administration, ce qui limite la capacité de négociation à des prestations spécifiques.*

➤ **La seconde** est celle qui relève de l'apprentissage. Là, point de logique de négociation puisque qu'il s'agit d'une subvention d'équilibre. En effet, la taxe d'apprentissage est une taxe parafiscale et donc une subvention qui revêt le caractère de fonds public. Le principe d'une subvention est que le bénéficiaire présente son projet (sa formation), sa structure de dépenses, ses recettes et fonde sa demande de subvention sur le manque. Au bilan il lui faut justifier de toutes les dépenses prévues dans le projet et de toutes les recettes. Si la somme des recettes est supérieure à la somme des dépenses, l'organisme demandeur doit rendre la partie de subvention non nécessaire à l'équilibre. Dans le cas contraire, l'organisme supporte le dépassement sans prétendre à réajustement de la subvention.

Pour ce qui concerne l'apprentissage, la contrainte de justification de l'usage des recettes est encore plus forte que dans celui de la formation continue pour laquelle, une fois l'accord obtenu, les modes de gestion et de réalisation peuvent changer. Dans ce dernier cas, une modification amenant à une mutualisation des moyens de fonctionnement ou de production formative est possible sans qu'il soit nécessaire de revoir le montant contractuel des recettes.



Mais dans ce cas de l'apprentissage et à cause de l'obligation de production du bilan financier, tout changement dans l'économie générale de la formation doit être porté à la connaissance du CFA (Centre de Formation des Apprentis) et impliquer éventuellement un remboursement d'une partie de la subvention.

**Par ailleurs et pour ce qui suit**, beaucoup de ratios sont établis par étudiant. On pourrait aussi calculer ces ratios par heures de programme ou heures groupes délivrées et identifiées dans l'université. Ce travail reste à faire.

Les données sont prises, comme exemple, parmi celles d'une université. A chaque université ensuite, de s'approprier la méthode, de l'améliorer et de construire ses propres ratios.

## 10.1 Quel est le coût moyen d'une heure de TD au sein de l'université ?

Plusieurs données sont nécessaires :

- le volume des heures statutaires issues du service statutaire des enseignants et enseignants-chercheurs,
- le volume des heures complémentaires payées,
- le salaire versé aux titulaires enseignants pour l'activité d'enseignement seulement.

On pourrait aussi, au lieu de retenir les heures statutaires, partir des heures déclarées dans les fiches de service des titulaires et de celles des vacataires à condition que ces données soient centralisées.

Evidemment, dans le coût d'une heure de TD, sont incluses les missions attachées à l'activité d'enseignement et ne donnant pas lieu à une rémunération repérée comme les corrections de copies, les participations aux jurys, les réunions de travail ayant rapport avec l'organisation pédagogique.

### 10.1.1. Calcul des emplois temps pleins statutaires d'enseignement

	Enseignants-chercheurs *		Enseignants à temps plein		PAST		Moniteurs	
nombre de postes	<b>838</b>		<b>189</b>		<b>31</b>		<b>152</b>	
dont 50%	3	1,5	1	0,5	31	15,50		
60%	1	0,6	1	0,6				
70%	3	2,1		0				
80%	21	16,8	2	1,6				
90%	2	1,8		0				
17%							152	25,84
	30	<b>22,8</b>	4	<b>2,7</b>	31	<b>15,50</b>	152	<b>25,84</b>

\* y compris les ATER.

Dans ce tableau, pour 838 enseignants-chercheurs, 30 sont à temps partiel pour un équivalent temps plein de 22,8. Ce qui reviendra à dire que le potentiel d'enseignants-chercheurs est de  $838 - 30 + 22,8$  soit 830,2 enseignants-chercheurs.

Pour les moniteurs, leur obligation étant de 17% d'un temps plein d'enseignement (64 h / 384 h), ils représentent ici l'équivalent de 25,84 temps plein d'enseignement.

Le nombre de temps plein type enseignement est donc de :

Pour les E-C :  $838 - 30 + 22,8 = 830,80$  temps pleins

Pour les E :  $189 - 4 + 2,7 = 187,70$  temps pleins

Pour les PAST : 15,50 temps pleins

Pour les moniteurs : 25,84 temps pleins

### 10.1.2. Quels temps pleins d'enseignement retenir au regard de la masse salariale ?

En effet, les enseignants chercheurs ont une obligation pour moitié de leur temps en recherche, il ne faut donc retenir que la moitié du salaire consacré à l'enseignement. Mais, comme les données du service des traitements ne précisent pas la part des E-C dans la masse salariale de l'ensemble des personnels à vocation d'enseignement, il faut raisonner autrement.

On peut alors considérer que pour un salaire plein d'un E-C, il y a un potentiel d'enseignement du double de l'obligation de service de ces mêmes personnels ou encore et sous un autre aspect, qu'un salaire TP d'un E-C vaut pour un service d'enseignement de 384 H de TD.

	Nombre des personnels	Equivalent TPE pour la masse salariale
Nbre E-C (192 H eq TD)	<b>838</b>	830,80
Nbre E (384 H eq TD)	<b>189</b>	187,70
Nbre PAST (96 H eq TD)	<b>31</b>	15,50
Nbre moniteurs (64 H eq TD)	<b>152</b>	25,84
<b>Total</b>	<b>1 210</b>	<b>1 059,00</b>

La masse salariale qui suit, donnée par le service des traitements, correspond à :

1059 x 384 H de TD.

(Même si toutes les personnes concernées ne font pas la totalité de leur service pour quelque raison que ce soit).

### 10.1.3. La masse salariale 2005

Elle est fournie par le service des traitements de l'université. Attention ! Celle-ci peut contenir la masse salariale des hospitalo-universitaires pour lesquels il n'existe pas de définition légale du service d'enseignement. Dans ce cas, ils peuvent être assimilés à des E-C avec les mêmes règles à défaut de pouvoir déterminer combien d'heures de formation produisent les N hospitalo-universitaires.

	Total annuel brut
Salaires bruts IATOS titulaires	<b>14 377 708,55 €</b>
Salaires bruts enseignants titulaires	<b>39 603 259,50 €</b>
Primes BIATOSS	<b>1 756 182,19 €</b>
Primes enseignants	<b>2 171 545,42 €</b>



#### 10.1.4. Calcul du prix d'une heure équivalent TD (HTD) faite par des titulaires

(en fait payés par le service des traitements (E-C, E, PAST et moniteurs).

Comme le potentiel de temps pleins est de 1059, le temps plein d'heures TD retenu sera de : **1059\*384.**

Si on considère que le salaire chargé est égal au **salaire brut\*1,49**, on peut calculer le coût moyen d'une heure TD payée sur salaire statutaire :

= (Salaires bruts enseignants \* taux charge + primes enseignants) / (1059)

= **(39 603 259,50 € \* 1,49) + 2 171 545,42 €) / (1059)**

**pour le coût d'un temps plein soit 57 772 €**

**et pour le prix d'une heure TD : 57 772 € / 384 = 150,45 €**

- **Coût moyen d'une heure TD payée sur salaire = 150,45 €**
- **57 772 € étant le salaire moyen statutaire chargé d'un enseignant titulaire**

**On peut observer deux choses :**

- Que les primes correspondent à des fonctions qui ne sont pas des activités directes d'enseignement. Pour autant, elles sont nécessaires au déroulement de l'enseignement. Exemple : la prime de direction pédagogique d'une formation. On peut donc retenir les primes dans le calcul du coût moyen dès lors que les fonctions donnant lieu à des primes ne sont pas comptabilisées par ailleurs. Si c'était le cas, il serait facile de ne retenir que les salaires bruts pour le calcul.
- Qu'il existe des HTD faites en heures complémentaires dont le taux est très différent de celui d'une heure TD statutaire. Or le coût moyen des HTD de l'établissement doit être la composante de deux taux : celui des Heures titulaires et celui des Heures Complémentaires (HC).

#### 10.1.5. Calcul d'une HTD faite en Heures Complémentaires (HC).

Selon que ces heures soient faites par des titulaires de la fonction publique ou par un vacataire extérieur à l'établissement, les charges diffèrent. Ou bien il est possible d'identifier le nombre d'heures fait par les deux types de personnel et on applique les taux spécifiques à chaque type, ou bien on applique un taux moyen pour l'ensemble. Cette dernière approche est celle retenue ici (taux de charge moyen : 1,2 fois le salaire net de l'heure complémentaire.)

Nbre HC délivrées	<b>79 365 €</b>
Nbre TPE en HC	<b>207 €</b>
Taux net HC	<b>41 €</b>
Salaire moy HC chargé equ TPE	<b>19 354 €</b>

Le nombre HC délivrées / 384 donne le nombre TPE en HC soit 207 équivalents temps pleins. Sachant que le coût d'une heure complémentaire est de 41 € (valeur décembre 2007), on peut estimer le coût d'un temps plein en HC, soit : **384 H d'enseignement\* 41 € \* 1,2**

- **Salaire moyen HC chargé équ TPE : 19 354 €**

On peut maintenant calculer le coût moyen d'une heure TD dans l'établissement par une moyenne pondérée des coûts des HTD statutaires et des HTD complémentaires :

Coût moyen d'une heure TD :

$$= (\text{Salaire moyen statutaire chargé} * \text{Nbre TPE statutaire}) \\ + (\text{Salaire moyen HC chargé équ TPE} * \text{Nbre TPE en HC}) \\ / (\text{Nbre TPE en HC} + \text{Nbre TPE statutaire})$$

**Soit 51 490 € pour le salaire annuel moyen pondéré  
et 51 490 € / 384 pour le coût moyen pondéré d'une heure TD.**

**➤ Coût moyen pondéré d'une heure TD : 134,09 €**

## 10.2 Quel est le coût moyen d'une heure de travail pour un enseignant ?

Trois hypothèses :

- partir de l'horaire théorique défini à raison de 1607 h de travail annuel dans le cadre de la loi sur les 35 h ;
- prendre l'horaire moyen appliqué dans les fonctions publiques (environ 1540 h en tenant des jours fériés) ;
- ou retenir l'horaire officiel pratiqué dans l'établissement.

C'est la troisième hypothèse qui est retenue. Ainsi, si l'horaire hebdomadaire est 35 h, le nombre de congés est de 9 semaines, il reste 43 semaines à 35 h auxquelles il faut enlever 11 jours fériés (ou 10 ou 9 ou 8 selon les années). Il reste donc dans le cas de 9 jours fériés = 1442 h.

Nb semaines congés	9
Nb jours fériés dans l'année de référence	9
Nbre d'heures de travail annuel TP à l'université	<b>1442 h</b>

Si le salaire pondéré avec les HC délivrées est de 51 490 €, le coût d'une heure de travail, au sens du chronomètre, est pour un enseignant de 51 490 / 1442, soit 35,70 €

**➤ Coût d'une heure de travail, pour un enseignant : 35,70 €**

## 10.3 Quel est le coût moyen d'une heure de travail pour un BIATOSS ?

### 10.3.1. Données salariales des BIATOSS titulaires et contractuels

Avec le tableau suivant, on peut évaluer les charges salariales des BIATOSS titulaires :

a) Nombre TP BIATOSS	<b>892,3</b>
b) Salaires BIATOSS Titulaires	<b>14 377 708,55 €</b>
c) Charges sociales	<b>1,49</b>
d) Salaires chargés des BIATOSS Titulaires	<b>21 422 785,74 €</b>
e) Primes BIATOSS	<b>1 756 182,19 €</b>



Il faut également tenir compte des contractuels qui comptent pour une part non négligeable dans l'université.

Nombre de temps pleins contractuels	<b>254</b>
Salaires <b>bruts</b> contractuels	<b>3 810 000 €</b>
Salaires <b>bruts chargés</b> contractuels (1,49)	<b>5 676 900 €</b>

Titulaires et contractuels donnent : 892,3 + 254 soit 1146,3 temps plein BIATOSS

pour une masse salariale chargée de **21 422 785,74 + 1 756 182,19 + 5 676 900 €**  
soit 28 855 868 €

### 10.3.2. Salaires moyens annuels et horaires BIATOSS

On en déduit le salaire moyen chargé d'un BIATOSS, soit : 28 855 868 / 1146,3  
= 25 173 € annuel et en divisant par 1442h on obtient : 17,29 € de l'heure

- |  |                 |
|--|-----------------|
| ➤ Salaire moyen annuel chargé d'un BIATOSS : | <b>25 173 €</b> |
| ➤ Salaire horaire chargé d'un BIATOSS :      | <b>17,29 €</b>  |

## 10.4 Application du calcul des coûts à un groupe d'apprenants préparant un diplôme

L'exemple qui suit représente un modèle de calcul des dépenses pour une formation avec son organisation en groupes cours, TD ou TP, voire en groupes projets tutorés, groupes non encadrés en documentation avec ses dépenses spécifiques pour un public particuliers.

Les dépenses appartiennent à plusieurs catégories :

- **spécifiques** liées directement à l'activité pédagogique
- **générales** à partager entre tous les étudiants tant en personnel qu'en consommation.

*Cellules mauves ou grisées = à remplir*

<b>CFA</b>	Forma Sup IDA	<b>Promotion en apprentiss.</b>	2007	2008
<b>UFA</b>	LPSécurité & Prévention du		2007	2008
<b>Code sise</b>	<b>2003268</b>			460
<b>Flux prévisionnel d'apprenants</b>	20			480
<b>Dont flux prévisionnel d'apprentis</b>	18	<b>Heures présence en UFA</b>		20/10/06
	<b>Budget mis à jour le</b>			

<b>A</b>	<b>REALISATION ET PREPARATION DES ENSEIGNEMENTS ET CHARGES SPECIFIQUES à CETTE FORMATION</b>	<b>Nombre d'Heures payées</b>	<b>Coût horaire</b>	<b>Frais imputés aux apprenants</b>	<b>Frais imputés à l'apprentiss.</b>
<b>B</b>	<b>CHARGES INDIRECTES CALCULEES à proratiser</b>	<b>Coût par étudiant ou par heure enseignement</b>	<b>Frais imputés aux apprenants</b>	<b>Frais imputés à l'apprentiss.</b>	

<b>TOTAL DES DEPENSES 2007/08 pour les apprentis</b>	<b>155 032 €</b>
<b>TOTAL DES DEPENSES 2007</b>	<b>51 677 €</b>
<b>TOTAL DES DEPENSES 2008</b>	<b>103 354 €</b>

Nous allons détailler ces dépenses des coûts directs et des coûts indirects.

## 10.4.1. Coûts directs et spécifiques

### Coût direct de l'activité pédagogique

Exemple :

A	REALISATION ET PREPARATION DES ENSEIGNEMENTS ET CHARGES SPECIFIQUES à CETTE FORMATION			Nombre d'Heures payées	Coût horaire	Frais imputés aux apprenants	Frais imputés à l'apprentiss.
	Heures	Nb Gr					
<b>A.1</b>	<b>HEURES PROGRAMME</b>			<b>895</b>		<b>99 627 €</b>	<b>89 664 €</b>
A. 1.1	Cours Magistraux	324	1	324	201 €	65 160 €	58 644 €
A. 1.2	TD	63	1	63	<b>134 €</b>	8 447 €	7 602 €
A. 1.3	TP	37	4	148	89 €	13 229 €	11 906 €
A. 1.4	Suivi de projets et projets tutorés	36	10	360	<b>36 €</b>	12 791 €	11 512 €
A. 1.5	Travaux perso. dans l'UFA en situation de travail	20					- €

En inscrivant la structure pédagogique avec le nombre de groupes constitués selon l'activité pédagogique (cours, TD, TP, projets tutorés voire travaux personnels non encadrés obligatoires dans la formation), on peut en déduire le coût direct de l'activité pédagogique du groupe. Evidemment, le coût unitaire de l'heure de cours est déduit de la règle statutaire des obligations de service sur le fait qu'une heure de cours vaut 1,5 h de TD soit 201 € et qu'une heure de TP vaut 1h TD / 1,5 soit 89 €.

L'heure de TD est obtenue selon le calcul des chapitres précédents, comme nous venons de le voir. Idem pour l'heure d'encadrement de projets tutorés. Ici, l'encadrement pour un groupe est de 36 h par un enseignant dont le coût du travail à l'heure a été évalué à 36 €. Dans le cas où, il serait souhaitable d'afficher l'équivalent en heure TD, équivalent souvent repris dans les fiches de service, il conviendrait de modifier le coût unitaire ainsi que le nombre d'heures payées. Sachant que 384 heures de TD font un service annuel d'enseignement correspondant à l'horaire annuel négocié dans l'établissement (1442 h), 3,75 heures chronomètre équivalent à 1 h TD. Ici, le nombre d'heures payées serait donc de  $360 / 3,77$ , soit un peu moins de 10 h TD.

Les travaux personnels obligatoires non encadrés sont notés pour retrouver l'horaire de présence dans l'établissement contractualisé dans le cas de contrat d'apprentissage notamment. Si ceux-ci se font en bibliothèque, les coûts seront pris en compte plus loin à partir de ratio par étudiant.

Nous attirons l'attention sur le fait que, dans le cas de publics mixtes, les plannings de la formation devront être conservés afin qu'ils servent d'éléments de justification des déclarations sur l'organisation pédagogique. Dans le cas d'un groupe spécifique en apprentissage, l'emploi du temps des apprentis devrait suffire, mais attention de ne pas « facturer au CFA » une activité spécifique qui s'avérerait une activité partagée avec d'autres publics. Le bilan devra être le reflet sincère de ce qui s'est passé.

### Coûts spécifiques d'accompagnements pédagogiques

Exemple :

<b>A.2</b>	<b>COORDINATION</b>					<b>2 780 €</b>
A. 2.1	Coordinateur de la formation (En % de TP ou en heures)		6%	51 490 €	3 089 €	2 780 €
<b>A.3</b>	<b>TUTORAT ACADEMIQUE / APPRENTIS</b>					<b>8 573 €</b>
A. 3.1	Visites des apprentis en entreprises	5	1	90	36 €	3 198 €
A. 3.2	Tutorat individualisé des apprentis	5		90	36 €	3 198 €
A. 3.3	Retour d'alternance collectif des apprentis	5	1	5	36 €	178 €
A. 3.4	Frais de déplacement pour les visites					2 000 €



### Détails tableau :

Au-delà de l'environnement scolaire dont bénéficient tous les étudiants, l'apprentissage nécessite un travail particulier comme celui du coordonnateur dont le rôle est plus important que celui d'un directeur des Etudes. Ainsi, le coordonnateur de la formation assume la relation avec le CFA, les entreprises, la coordination des tuteurs académiques et un travail en duo avec le conseiller formation quant il existe.

De même, les activités de tutorat académique sont propres aux activités en alternance et surtout en apprentissage. Il convient donc de prendre en compte le temps passé aux visites des apprentis en entreprise, le tutorat individualisé quand celui-ci est prévu dans le planning des apprentis, le retour d'alternance permettant à un ou des enseignants de faire un point collectif sur toute question portant notamment sur l'activité en entreprise.

### Coûts spécifiques de validation, de développement...

Le recrutement des jeunes dans le cas de l'apprentissage relève de procédures particulières : en effet, dès lors qu'un étudiant a été jugé apte à intégrer la formation, aucun autre critère de sélection ou de priorité ne peut être pris en compte. Si il y a N places possibles, ce sont les N premiers candidats qui auront signé un contrat d'apprentissage qui seront retenus. Il faut donc définir les candidatures recevables selon des critères pédagogiques, de motivation, de projet personnel.

De même, et avant la validation du contrat d'apprentissage par le CFA, il convient que l'entreprise décrive le contexte de travail, les missions qui seront confiées à l'apprenti. Ceci afin de vérifier que les chances de réussite de l'apprenti ne soient pas entravées par des conditions de travail et d'environnement néfastes ou inadaptées, voire encore d'encadrement non conforme au niveau d'exigences attendues.

Ces travaux, en amont de l'apprentissage, sont menés par un conseiller formation (personnel BIATOSS) ou par un enseignant à qui l'on a confié la mission. En fonction du cas réel, on indiquera le % de temps annuel affecté ou encore le nombre d'heures payées pour cette mission et le coût unitaire approprié.

Dans l'exemple ci-dessous, c'est un ingénieur d'étude qui assurera ce travail en lien avec le coordonnateur.

NOTA 1 : dans ce cas, il est important de constater que le coût de travail d'un conseiller formation de statut Ingénieur d'études (IE) ou Assistant Ingénieur (AI) est plus élevé que le coût moyen des BIATOSS dans l'université. On pourra particulariser ce coût à condition de l'obtenir à partir des fiches de payes, dont on gardera la photocopie de la personne concernée (nécessaire dans le cadre d'un contrôle de gestion). Evidemment, ces % de temps devront être inscrits dans les fiches de services des personnes concernées en tout état de cause.

### Exemple avec un coût moyen des BIATOSS :

		Coût unitaire	Frais imputés aux apprenants	Frais imputés aux apprentis
<b>A.4</b>	<b>RECRUTEMENT</b>			<b>6 331 €</b>
A. 4.1	Sélection des jeunes, validation des projets et des postes en	0,20	25 173 €	5 035 €
A. 4.2	Frais de déplacement		2000	1 800 €
<b>A.5</b>	<b>RECHERCHE - ACTION</b>			<b>180 €</b>
A. 5.1	Evolution des métiers et échanges avec le monde économique		200 €	180 €
A. 5.2	Accompagnement des maîtres d'apprentissage autre que celui organisé par le CFA			- €
A. 5.3	Ingénierie montage du dossier et implantation lors de l'ouverture (à préciser)			- €

NOTA 2 : la partie A5 peut couvrir toute activité de prospective, d'échanges avec le milieu économique. Chaque dépense devra faire l'objet d'une justification de paiement lors du bilan.

### Coûts spécifiques en nature...

S'il existe des frais spécifiques à cette formation et donc qui n'appartiendraient à aucun autre groupe, on peut les reporter dans cette partie en utilisant les chapitres comptables classiques. Evidemment, il devront faire l'objet **d'une dépense comptable repérable** dans un centre de responsabilité ou une destination spécifique à l'apprentissage et donc justifiable dans le cadre du bilan.

#### Exemple :

A.6 CHARGES DIRECTES AFFECTEES A CETTE FORMATION (à préciser par une note complémentaire)		15 000 €	
60	Achats et variations de stocks	10 000 €	9 000 €
61	Services extérieurs (loc, ch, doc, CFA...)	5 300 €	5 300 €
62	Autres services extérieurs (pub, mission)		
63	Impôts, taxes et versements assimilés		
64	Charge de personnels (ex chargé de mission, secrétariat spécifique coordination...)		700 €
65	Autres charges de gestion courante		
68	Charges diverses spécifiques à cette formation (amortissement...)		

Dans ce cas, l'UFA a estimé qu'elle aura 10 000 € d'achats spécifiques, dont et par exemple, location d'un car pour participation de la promotion à un séminaire de restitution sur l'apprentissage, ou encore achat de matière d'œuvre utilisée spécifiquement par cette formation.

Le compte 61 comprend notamment le paiement de la facture du CFA pour son activité.

Le compte 64 désigne la dépense liée au travail du coordonnateur d'établissement reconnue par le CFA à hauteur de 700 € par UFA. Soit et environ 20 h de travail ou encore, 3 h équivalent TD (application des ratios vus plus haut)

### 10.4.2. Les charges partagées

Toutes ces charges ne sont guère fractionnables par groupe de formation ou encore par apprenants. Les fonctions de scolarité, de pilotage, de logistique sont repérées et évaluées à partir des coûts moyens de travail de personnels BIATOSS. Evidemment, ce coût moyen ne reflète pas exactement la ventilation des grades par fonction. Par exemple, la fonction pilotage comporte probablement plus de cadres A que de cadres C ! L'approche LMD devrait pouvoir mieux définir les personnels par fonction et les coûts en conséquence...à condition d'avoir la feuille de paie de chacun !

### Les charges de personnels travaillant à la périphérie de l'action pédagogique

Le parti pris est ici de distinguer la part des BIATOSS de l'université travaillant au bénéfice de la formation (intitulé LMD), la part en euros selon le salaire moyen des BIATOSS et enfin de calculer le montant par étudiant de cette part en euros.

Nombre de BIATOSS en TP dévolus à l'activité :		Part formation (LMD) en postes	Part formation (LMD) en €	Part formation (LMD)/ Etd
NB BIATOSS UNIV	892,3			

Sur les 892,3 BIATOSS de l'université, quelle répartition par fonction ? La fonction scolarité (part formation) concerne bien les formations strictement. Par contre, les fonctions, pilotage, logistique concernent la formation et la recherche. Faute de pouvoir les discriminer, nous proposerons de **les répartir au prorata des personnels mobilisés sur l'activité LMD en rapport avec la totalité des personnels**. On pourrait aussi le faire au prorata du montant des dépenses pour l'activité formation en rapport avec le montant de l'ensemble des dépenses de l'établissement.



Sachant que 228 temps pleins (voir tableau ci-dessous) sont reconnus comme impliqués dans la fonction LMD, en tenant compte du fait que dans cette fonction, 20 personnes travaillent spécifiquement à l'apprentissage, personnes qui sont prises en compte dans les dépenses spécifiques de l'apprentissage ou couvertes par des recettes qui ont leurs ressources propres comme la FC. Le nombre de BIATOSS à prendre en compte dans la fonction LMD partagée sera donc de 228 - 20 soit 208.

Connaissant le coût moyen d'un BIATOSS, on en déduit le montant en € puis le montant par étudiant sachant qu'en 2005, le nombre d'étudiants a été de 17 555. On calcule le montant de la fonction LMD par étudiant, soit 298,26 €.

Nombre de BIATOSS en TP dévolus à l'activité :		Part formation (LMD)	Part formation (LMD) en €	Part formation (LMD)/ Etd
<b>NB BIATOSS UNIV</b>				
<b>Scolarité</b>	LMD	208,0	5 235 995 €	<b>298,26 €</b>
<b>Aide à l'enseignement</b>				
<b>Administration générale</b>	Pilotage	65,4	1 646 644 €	<b>93,80 €</b>
<b>Gestion financière</b>				
<b>Ressources humaines</b>				
	<i>Logistique immobilière</i>	26,47	666 376 €	<b>37,96 €</b>
	Aide à la documentation	12,16	306 173 €	<b>17,44 €</b>
	Vie étudiante	24,8	624 292 €	<b>35,56 €</b>
	<b>Totaux</b>	<b>660,00</b>	<b>336,83</b>	8 479 480 €

**Soit pour l'ensemble des fonctions ci-dessous : 483,02 € par étudiant.**

Un calcul plus fin que la stricte division par le nombre d'étudiants connu dans l'année universitaire, devrait, pour 2005, donner la moyenne pondérée selon le temps passé des étudiants présents au 1 janvier 2005 (**promotions 2004-2005**) et ceux présents au 1 octobre (**promotions 2005-2006**). De même, il faudrait soustraire le **nombre de stagiaires FC inscrits en formation diplômante** (mais pas les stagiaires inscrits en FP puisqu'ils sont considérés comme tous les autres étudiants et que le tarif qu'ils paient ne couvrent que les activités spécifiques à leur statut, sans interférence avec les autres étudiants). De l'ordre de 300 sur 17550, l'approximation est de l'ordre de 1,5 % près.

Quant à la logistique, l'interpénétration de la recherche et de la formation oblige à un choix pour avoir une image des moyens mobilisés pour la formation. Si l'activité LMD mobilise 208 personnels BIATOSS sur 892, on peut grossièrement estimer que la même proportion peut être utilisée pour calculer la proportion des BIATOSS qui font de la logistique et du pilotage au profit de la formation. C'est cette méthode qui a été utilisée dans l'établissement des budgets prévisionnels pour les formations en apprentissage 2007-2008. Idem pour la documentation, mais pas la vie étudiante qui n'a rien à voir avec l'activité recherche.

On peut améliorer, en estimant que la somme des BIATOSS mobilisés pour le LMD, le pilotage, la logistique, l'aide à la documentation, la vie étudiante soit 660 personnels, permet d'en déduire que = 232,3 personnels sont affectés strictement à la recherche (892,3–660).

Ce qui nous amène au calcul de la proportion des BIATOSS pilotage travaillant pour la formation par la règle de trois suivante :

$$256 + 208 / (208 + 232,3).$$

256 étant le nombre de BIATOSS dévolu au pilotage, 208 le nombre de BIATOSS dévolus au LMD strictement et 232,3, le nombre de BIATOSS dévolu à la recherche strictement.

Idem pour les autres fonctions partagées entre la recherche et la formation.

Cette amélioration donnerait les résultats suivants :

			Part formation (LMD)	Part formation (LMD) en €	Part formation (LMD)/ Etd				
<b>Scolarité</b>	LMD	228	208,0	5 235 995 €	<b>298,23 €</b>				
<b>Aide à l'enseignement</b>									
<b>Administration générale</b>	Pilotage	256	126,8	3 192 050 €	<b>181,81 €</b>				
<b>Gestion financière</b>									
<b>Ressources humaines</b>									
Logistique immobilière						103,6	48,94	1 231 999 €	<b>70,17 €</b>
Aide à la documentation						47,6	22,49	566 053 €	<b>32,24 €</b>
Vie étudiante	24,8	24,8	624 292 €	<b>35,56 €</b>					
	<b>Totaux</b>	<b>660,00</b>	<b>417,95</b>	10 226 097 €					

Ce qui donnerait par étudiant : 582,45 € de temps plein de personnel travaillant pour la formation.

### **Les charges en nature partagées par l'ensemble des étudiants**

Deux approches possibles :

- La première en examinant les dépenses par destination LOLF,
- La seconde par chapitre de dépenses selon le plan comptable.

#### **➤ Approche par destination :**

Si on considère que les destinations FORMA, VIETU, DOCUM et REINT (relations internationales) bénéficient aux étudiants, on définit la part de la logistique (LOGIM) et de l'administration générale (ADMGE) qui sert aux étudiants et non pas à la recherche.

Le ratio formation se calcule par la division suivante : somme des montants au bénéfice des étudiants/total des montants. En appliquant ce ratio à la logistique (LOGIM) (produit du ratio par 16 759 572, on obtient 5 220 247€.

Idem pour ADMGE.



Fonctionnement par destination		Total	Part formation
<i>Au bénéfice des étudiants</i>	<b>FORMA</b>	11 093 824,49	11 093 824,49
	<b>VIETU</b>	302 625,55	302 625,55
	<b>DOCUM</b>	153 675,34	153 675,34
	<b>REINT</b>	799 360,01	799 360,01
	<b>LOGIM</b>	16 759 572,24	5 220 247,03
	<b>ADMGE</b>	10 538 892,20	3 282 638,72
Totaux		<b>39 647 950 €</b>	<b>20 852 371,14 €</b>

Soit par étudiant (repérés comme strictement comme étudiants dans APOGE ; les autres sont identifiés comme apprentis, formation continue ou formation permanente) :

**Par étudiant 1 187,70 €**

### ➤ Approche par chapitre de dépenses :

Il convient de repérer les grands chapitres de l'université. Si du total par chapitre, on soustrait les montants dépensés en formation continue, les montants dépensés en apprentissage, ceux des projets spécifiques ayant leur recettes propres par ailleurs, ceux de la recherche, il restera les montants dépensés pour la formation des étudiants.

C'est ce qui est suggéré dans le tableau ci-dessous.

Fonctionnement		Total Université	FC diplô. et qualifiante	Apprentiss.	Projets spécifiques	Recherche	Formation	Coût/étud
64	Personnels fonds établissement							- €
60	Achats et variations de stocks							- €
61	Services extérieurs (loc, ch, doc...)							- €
62	Autres services extérieurs (pub, missions)							- €
63	Impôts, taxes et versements assimilés							- €
65	Autres charges de gestion courante							- €
66	Charges financières							- €
67	Charges exceptionnelles							- €
68	Amortissements							- €
Totaux								- €

Cette méthode a l'avantage d'être issue directement du plan comptable... à condition que l'organisation du plan comptable permette le repérage, par une destination par exemple ou par UB spécifique, des colonnes du tableau ci-dessus.

On peut alors remplir le tableau ci-dessous :

			Pour les apprenants	Pour les apprentis
<b>B.2</b>	<b>AUTRES CHARGES DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>1 187,70 €</b>		<b>21 379 €</b>
60	Achats et variations de stocks		- €	- €
61	Services extérieurs (loc, ch,doc...)		- €	- €
62	Autres services extérieurs (pub, mission)		- €	- €
63	Impôts, taxes et versements assimilés		- €	- €
65	Autres charges de gestion courante		- €	- €
66	Charges financières		- €	- €
67	Charges exceptionnelles		- €	- €
68	Amortissements en rapport avec les formations de l'établissement		- €	- €

On peut remarquer que les amortissements sont encore mal identifiés dans les établissements qui commencent seulement à le faire en ce qui concerne le petit matériel. Rien en ce qui concerne les bâtiments ou les grosses infrastructures qui font l'objet de subventions exceptionnelles pour les acquérir ou les remplacer.

Remplir chaque ligne suppose que les coûts mutualisés soient approchés par les chapitres comptables. Mais la ventilation des 1187,70 € suppose un travail d'extraction depuis le logiciel de gestion comptable si celui-ci n'est pas conçu pour une approche analytique du budget.

## 10.5 Calcul des recettes

### 10.5.1. Les recettes sous la forme de dotation en personnels titulaires

#### *Dotation titulaires enseignement et recherche*

Nous avons trouvé le nombre de temps pleins affectés à l'enseignement : 636,18

Nbre E et EC	1 202	1 059	636,18
--------------	-------	-------	--------

Nous avons calculé le salaire moyen d'un temps plein d'enseignement :

Salaire annuel moy. titul chargé sans correction HC **57 772 €**

On en déduit la masse salariale faisant l'objet d'une dotation en personnel d'enseignement :  
 $57\,772 * 636,18 = 36\,753\,391 \text{ €}$ .

#### *Dotation pédagogique HC*

Il faut ajouter la dotation HC, (environ 40 000 heures à 42 € net) soit **1 680 000 €**

#### *Dotation en personnels BIATOSS*

Même démarche pour les personnels BIATOSS. On a trouvé :

Total postes	1146,3
Salaires moyen chargé	<b>25 173 €</b>
Soit :	<b>28 855 810 €</b>



### **Dotation BIATOSS manquants**

Pour les BIATOSS manquants, en estimant que la dotation est de 11 000 € par BIATOSS manquant et qu'il en manque 180, on obtient : **1 980 000 €**.

### **Dotation générale de fonctionnement (DGF)**

Elle est connue à hauteur de 5 183 652 €.

#### **10.5.2. Calcul de la dotation par étudiant**

(Dotation personnel enseignant + dotation personnel BIATOSS + plus dotation HC + dotation BIATOSS manquants + DGF) / nombre d'étudiants

Ce qui donne :

➤ **Total dotation MEN de l'université par étudiant : 3 214 €**

Par ailleurs, il existe des subventions issues du contrat quadriennal, des contrats régionaux (la partie au moins en rapport avec l'enseignement). On peut calculer le montant par étudiant.

Partie du contrat quadriennal en rapport avec la formation	100 000 €	
Partie des autres contrat régionaux en rapport avec la formation	200 000 €	
Autres recettes apprentissage soutien formations technologiques		
Total dotation autre de l'université par étudiant		<b>17,09 €</b>

On peut maintenant remplir sans difficulté la feuille recette des budgets apprentissage.

### 10.5.3. État de dépenses et des recettes

CFA UFA Code sise Flux prévisionnel d'apprenants Dont flux prévisionnel d'apprentis	Forma Sup IDA LPSécurité & Prévention du 2003268		Promotion en apprentiss. Année considérée Heures programme Heures présence en UFA Budget mis à jour le		2007	2008	
					2007	2008	
						460	
		20				480	
		18				20/10/06	
A	REALISATION ET PREPARATION DES ENSEIGNEMENTS ET CHARGES SPECIFIQUES à CETTE FORMATION			Nombre d'Heures payées	Coût horaire	Frais imputés aux apprenants	Frais imputés à l'apprentiss.
<b>A.1</b>	<b>HEURES PROGRAMME</b>	Heures	Nb Gr	<b>895</b>		<b>99 627 €</b>	<b>89 664 €</b>
A. 1.1	Cours Magistraux	324	1	324	201 €	65 160 €	58 644 €
A. 1.2	TD	63	1	63	<b>134 €</b>	8 447 €	7 602 €
A. 1.3	TP	37	4	148	89 €	13 229 €	11 906 €
A. 1.4	Suivi de projets et projets tutorés	36	10	360	<b>36 €</b>	12 791 €	11 512 €
A. 1.5	Travaux perso. dans l'UFA en situation de travail	20					- €
<b>A.2</b>	<b>COORDINATION</b>						<b>2 780 €</b>
A. 2.1	Coordinateur de la formation (En % de TP ou en heures)			6%	<b>51 490 €</b>	3 089 €	2 780 €
<b>A.3</b>	<b>TUTORAT ACADEMIQUE / APPRENTIS</b>						<b>8 573 €</b>
A. 3.1	Visites des apprentis en entreprises	5	1	90	36 €		3 198 €
A. 3.2	Tutorat individualisé des apprentis	5		90	36 €		3 198 €
A. 3.3	Retour d'alternance collectif des apprentis	5	1	5	36 €		178 €
A. 3.4	Frais de déplacement pour les visites						2 000 €
<b>A.4</b>	<b>RECRUTEMENT</b>						<b>6 331 €</b>
A. 4.1	Sélection des jeunes, validation des projets et des postes en			0,20	<b>25 173 €</b>	5 035 €	4 531 €
A. 4.2	Frais de déplacement					2 000	1 800 €
<b>A.5</b>	<b>RECHERCHE - ACTION</b>						<b>180 €</b>
A. 5.1	Evolution des métiers et échanges avec le monde économique					200 €	180 €
A. 5.2	Accompagnement des maîtres d'apprentissage autre que celui organisé par le CFA						- €
A. 5.3	Ingénierie montage du dossier et implantation lors de l'ouverture (à préciser)						- €
<b>A.6</b>	<b>CHARGES DIRECTES AFFECTEES A CETTE FORMATION (à préciser par une note complémentaire)</b>						<b>15 000 €</b>
60	Achats et variations de stocks					10 000 €	9 000 €
61	Services extérieurs (loc, ch, doc, CFA...)					<b>5 300 €</b>	<b>5 300 €</b>
62	Autres services extérieurs (pub, mission)						
63	Impôts, taxes et versements assimilés						
64	Charge de personnels (ex chargé de mission, secrétariat spécifique coordination...)						<b>700 €</b>
65	Autres charges de gestion courante						
68	Charges diverses spécifiques à cette formation (amortissement...)						
B	CHARGES INDIRECTES CALCULEES à proratiser			Coût par étudiant ou par heure enseignement		Frais imputés aux apprenants	Frais imputés à l'apprentiss.
<b>B.1</b>	<b>CHARGES DE PERSONNEL POUR LA GESTION : administration et services (64)</b>						<b>11 142 €</b>
B.1	LMD: Scolarité; aide à l'enseignement				<b>298,23 €</b>	5 965 €	5 368 €
B.2	Pilotage: Administration générale;Gestion financière; Ressources humaines				<b>181,81 €</b>	3 636 €	3 273 €
B.3	Logistique immobilière				<b>70,2 €</b>	1 403 €	1 263 €
B.4	aide à la documentation				<b>32,24 €</b>	645 €	580 €
B.5	Vie étudiante				<b>36,56 €</b>	731 €	658 €
<b>B.2</b>	<b>AUTRES CHARGES DE FONCTIONNEMENT</b>				<b>1 187,70 €</b>		<b>21 379 €</b>
60	Achats et variations de stocks					- €	- €
61	Services extérieurs (loc, ch,doc...)					- €	- €
62	Autres services extérieurs (pub, mission)					- €	- €
63	Impôts, taxes et versements assimilés					- €	- €
65	Autres charges de gestion courante					- €	- €
66	Charges financières					- €	- €
67	Charges exceptionnelles					- €	- €
68	Amortissements en rapport avec les formations de l'établissement					- €	- €
<b>TOTAL DES DEPENSES 2007/08</b>							<b>155 050 €</b>
<b>TOTAL DES DEPENSES 2007</b>							<b>51 683 €</b>
<b>TOTAL DES DEPENSES 2008</b>							<b>103 366 €</b>



## Projet budget prévisionnel Rentrée 2007 / recettes

CFA	Forma Sup IDA	Promotion en apprentiss.	2007	2008
UFA	LPSécurité & Prévention du Risque	Année considérée	2007	2008
Code sise	2003268	Heures programme		460
Flux prévisionnel d'apprenants	20	Heures présence en UFA		480
Dont flux prévisionnel d'apprentis	18	Budget mis à jour le		20/10/06

<b>A. Etablissement support : montant des ressources à assurer</b>	<b>57 860 €</b>
Dotation en salaires et moyens de trésorerie pour les étudiants	<b>57 860 €</b>
Part apprentis des dotations spécifiques à la formation (CQ, SRESR...)	- €
Contribution de l'Etablissement / Total	37%

Affectation années budgétaires

<b>B. Autres ressources attendues</b> de l'organisme gestionnaire du	<b>97 190 €</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Contribution des autres ressources attendues / Total	63%	2 008 €	64 793 €
		<b>33%</b>	<b>67%</b>

<b>TOTAL DES RECETTES liées à l'apprentissage</b>	<b>155 050 €</b>
<b>RAPPEL DES DEPENSES liées à l'apprentissage</b>	<b>155 050 €</b>

### Ratios de référence CFA

Charges de structure du CFA	<b>3 700 €</b>
Charges de structure du CFA, par apprenti	<b>206 €</b>
Charges par apprenti pour le CFA	<b>5 399 €</b>
Charges horaires par apprenti pour le CFA	<b>11,7</b>

### Ratios de référence UFA

Recettes UFA	<b>93 490 €</b>
Coût apprenti	<b>8 819 €</b>
Coût heure programme par apprenti	<b>19 €</b>
Tarif par apprenti pour l'UFA	<b>5 194 €</b>
<b>Tarif heure programme par apprenti</b>	<b>11 €</b>

## 10.6 Conclusion

Ce qui précède ne prétend pas à l'exhaustivité. Une démarche ou une méthode plus qu'une norme est proposée. Les ratios devraient être calculés par les services compétents chaque année et votés par le conseil d'administration. Le service de formation continue alternance et apprentissage pourra alors monter les budgets de ses actions en toute capacité de justification et peut-être aider les composantes à appréhender le coût d'une formation.

Cette même méthode peut être utilisée pour calculer le coût de formation d'un ou plusieurs candidats inscrits en formation continue dans une formation initiale.

# Glossaire

<b>CNÉ :</b>	Comité National d'Évaluation
<b>CPU :</b>	Conférence des Présidents d'Université
<b>DAEU :</b>	Diplôme d'Accès aux Etudes Universitaires
<b>DEPP :</b>	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
<b>DIF :</b>	Droit Individuel à la Formation
<b>EC :</b>	Enseignant-chercheur
<b>ECTS :</b>	Système européen de transfert et d'accumulation de crédits
<b>EUCEN :</b>	European University Continuing Education Network
<b>FOAD :</b>	Formations Ouvertes et A Distance
<b>FCU :</b>	formation continue Universitaire
<b>FTLV :</b>	Formation Tout au Long de la Vie
<b>GRH :</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>ITRF :</b>	Personnels ingénieurs techniques, administratifs de recherche et formation
<b>LMD :</b>	Système Licence- Master-Doctorat
<b>LOLF :</b>	Loi Organique relative aux Lois de Finance
<b>PLF :</b>	Projet de Loi de Finances
<b>RNCP :</b>	Répertoire National de la Certification Professionnelle
<b>SUAIO :</b>	Service Universitaire Accueil, Orientation, Information
<b>SUFC :</b>	Service Universitaire de formation continue
<b>TICE :</b>	Technologies de l'Information et de la Communication pour l'enseignement
<b>UFR :</b>	Unité de Formation et de Recherche
<b>VAE :</b>	Validation des Acquis de l'Expérience
<b>VES :</b>	Validation des Etudes Supérieures



# Remerciements

Les plus vifs et plus cordiaux remerciements sont adressés aux animateurs de la formation des directeurs de service de formation continue, dont les noms figurent ci-dessous. Ils ont tous contribué à enrichir ce guide, à le structurer, à l'alimenter, et à lui donner vie.

Merci à chacun d'avoir pris le temps de mettre en perspective une activité et des fonctions, afin d'enrichir la communauté, et de fournir un outil de prise en main de la fonction de directeur de service de formation continue, complet et opérationnel.

Ce vade-mecum est le fruit des énergies, du temps et des réflexions menées par des hommes et des femmes engagés dans une perspective de mutualisation concrète.

- **Claude ALQUIÉ**, directrice du service formation continue, université Paris 6 - Pierre et Marie Curie
- **Serge BOURGINE**, chargé de domaine finances, département services, Amue
- **Martine CARETTE**, directrice du service de formation continue, université des sciences et technologies de Lille - Lille 1
- **Philippe CORTES**, directeur du service commun de formation continue, université Claude Bernard Lyon 1
- **Georges DURAND**, directeur adjoint du service de formation continue, université Claude Bernard Lyon 1
- **Michel FEUTRIE**, rapporteur général de la CNCP
- **Jean-Marie FILLOQUE**, directeur du SUFCEP, université de Bretagne Occidentale, président de la conférence des directeurs de services universitaires de formation continue (CDSUFC)
- **Sylvie de FRESNOYE**, chargée de domaine formation - vie de l'étudiant, département services, Amue
- **Joseph JOLY**, directeur du DEPULP, université Louis Pasteur Strasbourg 1, Coordonnateur de la formation
- **Simon LARGER**, chargé de domaine finances, département services, Amue

- **Georges MICHAILESCO**, directeur du service commun de formation continue, université Paris-Sud 11
- **Sophie POTEL-LEGRAND**, chargée de domaine ressources humaines, département services, Amue
- **Lucie POUESSEL**, directrice adjointe de la formation permanente, université Paris 8 - Vincennes Saint-Denis
- **Patrick PRUDON**, directeur des ressources humaines, université de Rennes 1
- **Basile SIRCOGLOU**, directeur du service formation continue, université Paul Cézanne - Aix-Marseille 3
- **Georges VAYROU**, agent comptable, université Paris 1 - Panthéon Sorbonne
- **Michel VERGNOLLE**, directeur du service formation continue, université Joseph Fourier - Grenoble 1