

Universités : 3 % du marché de la formation continue, des leviers pour doubler d'ici 2023 (CPU, CDC)

Paris - Publié le vendredi 26 octobre 2018 à 10 h 46 - Actualité n° 132083

Les universités représentent entre 320 et 350 M€ de chiffre d'affaires sur la formation continue, soit 3 % du marché du secteur, estimé à 13 Md€, selon une étude sur le marché de la FTLV des universités par le cabinet Wavestone, commandée par la Caisse des dépôts et consignations et la Conférence des présidents d'université. Elle a été présentée le 25/10/2018 lors d'une journée consacrée aux enjeux croisés de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur dans les territoires, organisée au Cnam, par les associations de collectivités du « Bloc local » et la CPU.

Si la part de marché des universités peut sembler faible, « elle est en fait en trompe-l'œil », estime Ludovic Legris, directeur du cabinet Wavestone. « Les universités représentent le second opérateur de formation continue en volume, avec près de 50 millions d'heures de formation délivrée ».

Mais dans un secteur qui a fortement évolué, et où il existe « une forte concurrence, notamment avec l'arrivée de nouveaux entrants comme les Edtechs », les universités ont un positionnement de leur offre « peu adapté » à celui de la demande.

« Aujourd'hui l'offre universitaire reste majoritairement académique. Or, on a une demande axée sur les métiers, les compétences, la transformation numérique, qui est plus atone sur les parcours longs diplômants, et plus dynamique sur les parcours qualifiants. On a aussi des usages qui évoluent fortement, autour de la modularité, du distanciel, des services, etc », ajoute Ludovic Legris.

Selon lui, un « doublement du poids des universités sur le marché de la formation continue pour un objectif de 600 à 700 M€ en 2023 constitue un objectif ambitieux, mais atteignable », à deux conditions :

- « revoir en profondeur l'offre et le modèle de la formation continue diplômante selon un continuum formation initiale / formation continue, et selon un modèle de service public ;
- développer une activité commerciale de formation continue concurrentielle et ciblée, notamment en favorisant la mutualisation au niveau d'un site ou d'un territoire pour atteindre une taille critique. »

Réagissant à ces résultats, [Marc Poncin](#), directeur du service FCU de l'[Unistra](#), dit « partager le diagnostic et les solutions ». Selon lui, un des problèmes des services de formation continue est la « difficulté à trouver dans nos établissements des interlocuteurs pour discuter stratégie ». En outre, « le manque d'investissements dans la montée en compétences des équipes de FCU fait que, par rapport à d'autres acteurs, nous sommes à la traîne ».

Pour sa part, [Olivier Faron](#), administrateur général du Cnam, estime « qu'une révolution culturelle est nécessaire », notamment pour développer l'investissement des E-C. « Si la reconnaissance dans la carrière prend du temps, se pose alors la question de l'intéressement financier. Or on veut cacher cela sous le tapis ».

Méthodologie de l'étude

La CDC et la CPU ont confié à Wavestone la réalisation d'une étude sur le positionnement actuel et potentiel des universités sur le marché de la formation continue, avec comme objectifs :

- qualifier l'offre actuelle en volume, valeur, adéquation ;
- objectiver le potentiel de développement à cinq ans ;
- proposer des scénarios de positionnement des universités sur ce marché.

La mission a été menée entre mars et avril 2018. « Elle a reposé sur une analyse documentaire, des entretiens ciblés (Mesri, association FCU, branches professionnelles) et une mise en perspective avec les facteurs d'évolution du secteur de la formation (tendance du marché, évolution de la demande, concurrence, réforme structurelle, transformation numérique) ».

Une offre universitaire peu lisible, et un modèle économique peu soutenable

Selon l'étude, l'offre universitaire en formation continue reste majoritairement académique, avec 90 % de l'activité en volume qui porte sur les diplômes nationaux ou universitaires. Conséquences :

- « une offre davantage structurée sur les disciplines que sur les compétences ou les perspectives d'emploi ;
- une présentation des offres peu lisible et peu attractive ;
- un potentiel de croissance contraint sur les offres diplômantes, avec un marché estimé à moins de 500 000 personnes en France ».

Le modèle économique universitaire est peu soutenable dans le champ concurrentiel. Ainsi, le positionnement en termes de prix est « en décalage » ce que l'étude nomme « la promesse produit [ESR](#) ».

- L'heure de formation dans les universités est estimée à 10€, contre 12€ pour le prix moyen du marché.
- Le modèle économique force à la mixité entre formation initiale et formation continue sur les offres certifiantes. « Or, cela ne marche pas très bien, car les publics ont des attentes différentes », dit Ludo-

vic Legris.

Enfin, il existe un défaut d'approche en coûts complets « qui fausse la soutenabilité et la sincérité du modèle économique ».

Adapter le modèle

Dans un contexte de réforme de la formation professionnelle, notamment avec la loi votée en août 2018 et le lancement d'un Plan d'investissements compétences de 13 Md€, l'étude pointe la nécessité pour les universités de s'adapter.

Parmi les évolutions notables à anticiper :

- « un fléchage de la réforme et des financements vers les personnes les moins qualifiées ;
- une individualisation de la formation professionnelle et une responsabilisation des individus, avec le passage d'une logique B2B à B2C ;
- la monétisation du CPF et le seuil à 30h de formation, plus adaptés à des formations courtes ;
- une transformation numérique qui nécessite des investissements lourds et de nouvelles compétences ».

Ce que change la loi « choisir son avenir professionnel »

Gilles Bensaid, directeur des partenariats du Cnam, fait le point sur les évolutions prévues par la réforme de la formation professionnelle avec le vote de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel en août 2018.

Universités : 3 % du marché de la formation continue, des leviers pour doubler d'ici 20...

1/4

Ce qui change avec la réforme

- Apprentissage : le marché se libéralise, car il n'y a plus besoin de l'autorisation des régions pour ouvrir un CFA ; l'apprentissage est vu comme une modalité de formation professionnelle.
- Une mobilisation plus marquée en faveur des publics prioritaires, faiblement qualifiés ou accédants.
- Une poursuite du mouvement d'individualisation des droits à la formation avec le CPF, clé de voûte de l'accès à la formation et socle.
- Une formation professionnelle abordée comme un modèle économique de l'activité de formation : on demande de faire la preuve de la qualité de la formation pour qu'elle soit financée, avec une certification délivrée par un organisme accrédité par le Cofrac ; et France compétences observera les coûts de formation pour limiter la dispersion des coûts.

Universités : 3 % du marché de la formation continue, des leviers pour doubler d'ici 20...

2/4

- La désintermédiation du CPF via une application mobile sera accompagnée par le CEP.
- Le déverrouillage de la définition juridique de l'action de formation qui doit viser des objectifs professionnels et se traduire par un parcours pédagogique. La notion centrale, c'est le développement des compétences : on passe d'une approche par les moyens à une approche par les finalités.

Universités : 3 % du marché de la formation continue, des leviers pour doubler d'ici 20...

3/4

Les paris implicites ou conditions de réussite de la réforme

- La libéralisation de l'apprentissage peut permettre une hausse du nombre d'apprentis et une réduction du taux de chômage des jeunes.
- Les individus les plus fragiles vont pouvoir se saisir d'un CPF désintermédié, grâce au CEP.
- L'appareil de formation va se transformer (digitalisation, modularisation, financement sur abonnement, etc.) pour toucher d'autres publics et former plus, à budget constant.

Universités : 3 % du marché de la formation continue, des leviers pour doubler d'ici 20...

4/4

Les implications pour l'ESR

- Faire évoluer les formats de l'offre de formation ayant vocation à être découpée en blocs de compétences dans une logique d'accès progressif à la totalité d'un diplôme ou d'un titre, et faire évoluer les modalités pédagogiques avec de la formation à distance, de la formation hybride, des parcours mixant différentes modalités, etc.
- S'adapter au nouveau cadre de financement de la formation professionnelle, impliquant par exemple une stratégie B2C, de nouveaux registres de coopération avec les CFA d'entreprises et universités d'entreprises, un modèle économique renouvelé des prestataires d'actions de développement des compétences.
- Se rapprocher des acteurs socio-économiques, tant au regard des enjeux de vérification de la pertinence des contenus, que de référencement de l'offre auprès des acteurs.

Des atouts à faire valoir

« Si les universités doivent se transformer, elles ont aussi des atouts considérables à mettre en avant », estime Ludovic Legris. Il cite ainsi :

- la capacité de certification ;
- un corps académique de qualité, allié à une recherche qui peut constituer un facteur différenciant et d'innovation ;

- un avantage concurrentiel sur certains marchés réglementés (santé, droit) ;
- des infrastructures immobilières disponibles à valoriser ;
- un maillage territorial unique ;
- une bonne connaissance du tissu économique ;
- une capacité d'attractivité et de projection à l'international ;
- un réseau d'alumni à davantage mobiliser.

Quel développement pour la FCU ?

Deux scénarios d'ici 2023 : « ambitieux » et « de rupture »

L'étude envisage deux scénarios de développement de la FCU d'ici 2023 :

- un scénario dit « ambitieux » de doublement du budget, à 500-600 M€, reposant sur « une stratégie de consolidation et d'enrichissement de l'offre des diplômes nationaux et universitaires, une meilleure captation du marché des formations en santé et droit, et une stratégie de conquête ciblée sur les formations courtes » ;
- un scénario dit « de rupture », pour porter le poids de l'ESR à 700-900 M€, mais qui nécessite une « stratégie de transformation complète de l'offre des diplômes nationaux et universitaires, et une forte orientation B2C pour capter un plus large public, au travers du numérique aussi ». Elle doit aussi prévoir une « réintégration et un financement au juste prix de certains étudiants inscrits en formation initiale, mais qui devraient l'être en formation continue ».

Une stratégie de positionnement différenciée

« Il faut sortir du dilemme entre mission de service public et développement d'une offre commerciale, et s'attaquer aux deux aspects à la fois », estime Ludovic Legris, pour qui cela confèrera aux universités « une stratégie de positionnement différenciée ».

Un double enjeu qui passe par plusieurs objectifs et leviers de transformation. « Cela suppose d'améliorer l'attractivité de l'offre, et notamment de repenser les formations en termes de modularité, mais aussi de monétiser davantage l'offre de services (orientation, accompagnement, évaluation, soutien, etc.) pour augmenter le positionnement prix. »

Pour ce qui est de l'offre commerciale, les leviers envisagés concernent notamment le fait de :

- « privilégier un mode opératoire et d'action concerté et partenarial entre les acteurs d'un territoire en lien avec les politiques de site ;
- définir au niveau du territoire la stratégie de positionnement marché / produit ;
- opter pour un modèle de conception, commercialisation, production de l'offre résolument numérique B2B et B2C ;
- évaluer l'intérêt économique et de gouvernance d'un portage de l'activité par une SUR (société universitaire de recherche) ».

Autre levier : « réfléchir à l'échelon d'intervention et de mutualisation permettant à des établissements sur un territoire de mettre en commun des services et des fonctions qui peuvent appeler de nouvelles compétences (marketing, produit et client, commercialisation). Est-ce que c'est le niveau de la Comue dont ce n'est pas la mission ? Est-ce que c'est le site ? Il faut en discuter », indique le consultant.

Formation des formateurs et évaluation des politiques publiques : deux leviers selon Guillaume Houzel

Invité à s'exprimer lors de la journée consacrée aux enjeux croisés de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur dans les territoires, Guillaume Houzel, ancien président du Cnous, nommé directeur des programmes en charge du Plan d'investissement dans les compétences, estime que les universités peuvent trouver leur place dans la conduite de ce plan, doté de 13 Md€ d'ici 2022.

« Avec les enjeux sur le renouvellement pédagogique, la formation des formateurs est un enjeu crucial. Surtout que dès 2019 la demande sera forte, le plan prévoit en effet de doubler la formation dans les régions. C'est un sujet décisif sur lequel les universités peuvent se positionner », déclare-t-il.

Autre piste : la recherche et l'évaluation des politiques publiques et des actions de formation.

« Nous pouvons mobiliser de nombreuses disciplines pour cela, et nous discutons actuellement avec le ministère de l'enseignement supérieur et la CPU à ce sujet. Il est important que la communauté universitaire sache qu'elle peut se saisir de ce sujet comme un terrain de recherche », ajoute-t-il.

© News Tank 2018 - Code de la propriété intellectuelle : « La contrefaçon (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende. Est (...) un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une oeuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »