La formation continue dans les établissements de l'enseignement supérieur

Quelles organisations et stratégies marketing au sein des établissements de l'enseignement supérieur ?

juillet 2019

esr.gouv.fr

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION

Table des matières

PREAMBULE 3
A. PROFILS DES ETABLISSEMENTS AYANT REPONDU A L'ENQUETE 5
B. ORGANISATION DES SERVICES UNIVERSITAIRES EN CHARGE DE LA FORMATION CONTINUE 7
1. Formes d'organisations administratives.....7
2. Taux de prélèvement sur l'activité formation continue 8
3. Méthodologie de calcul des tarifs formation.....10
4. Financement des actions de formations 12
5. Effectifs dédiés à la communication et à la commercialisation.....13
C. ETAT DES LIEUX ET AXES DE DEVELOPPEMENT DES FORMATIONS.....15
1. Typologie des formations 15
2. Modalités de formation et d'accès aux certifications.....18
D. LE DIAGNOSTIC MARKETING COMME LEVIER DE DEVELOPPEMENT 23
1. Etat des démarches marketing dans les établissements AMIs 24
2. Moyens de communication et de commercialisation.....25
3. Focus sur le CRM 26
4. Éléments de préconisation issus des diagnostics marketing 29
E. PERSPECTIVES.....31
ANNEXE 1 : ENQUETE N° 1 ADMINISTREE DEBUT 2018.....33
ANNEXE 2 : ENQUETE N° 2 ADMINISTREE EN JUIN 2018.....43

Préambule

Dans le cadre de travaux menés par les établissements lauréats des Appels à Manifestation d'Intérêt (AMI) Pilotes Formation Continue (FC) lancé en 2016 et Formation Tout au Long de la Vie (FTLV) initié en 2017, un groupe de travail "Marketing-Communication-CRM" a été constitué.

Son objectif était d'apporter des éléments de réponse aux questionnements des établissements sur les moyens à mettre en œuvre, en matière de promotion et de commercialisation, pour développer leur formation continue dans un environnement fortement changeant et concurrentiel.

Les travaux engagés par ce groupe se sont focalisés autour de 3 grands axes :

- Etablir un état des lieux des dispositifs de formation et des actions de promotion et de commercialisation de l'activité formation continue, et ainsi aider les établissements à se positionner sur une "échelle de maturité" des pratiques ;
- Identifier les stratégies et tactiques de développement privilégiées pour certains dispositifs de formation et les nouvelles modalités pédagogiques ;
- Proposer des éléments d'aide à l'auto-diagnostic et quelques pistes facilitant le développement des activités de formation continue et formation tout au long de la vie.

Pour ce faire, deux séries d'enquêtes ont été menées (voir questionnaires en annexe) :

- Début 2018, un premier questionnaire a été conçu et lancé auprès des 34 établissements pilotes (les 21 de l'AMI FC 2016 et les 13 de l'AMI FTLV 2017) ; 16 établissements ont répondu.
- En juin 2018, suite aux retours et propositions de modifications des premiers contributeurs, un nouveau questionnaire plus détaillé a été renvoyé aux 34 établissements AMIs FC-FTLV et diffusé plus largement auprès de tous les services FCU via l'association des directeurs de services de formation continue (CDSFCU). 16 des 34 AMIs FC-FTLV ayant répondu au premier questionnaire ont complété ce nouveau questionnaire, et 7 non AMIs sur 66 (89 services Formation Continue Universitaire moins les 23 AMIs) y ont répondu exhaustivement.

Cette nouvelle collecte de données a permis de pondérer les résultats et d'affiner les analyses en abordant tous les volets d'une approche marketing, définie comme :

- "L'ensemble des actions ayant pour objectifs d'étudier et d'influencer les besoins et comportements des consommateurs et de réaliser en continu les adaptations de la production et de l'appareil commercial en fonction des besoins et des comportements précédemment identifiés" [1].
- Une approche qui repose sur une étude de marché complète, dont les étapes et le matériau constituent une aide à la décision pour concevoir une stratégie de développement ciblée, partagée en interne et différenciante à l'externe.

Les caractéristiques des établissements ayant répondu aux enquêtes sont présentées en début du document. Ces derniers sont anonymés et identifiés par numéro, ce qui permettra au lecteur de croiser s'il le souhaite les informations présentées dans ce document.

Les résultats des deux enquêtes reportés ci-après présentent une l'état des situations en 2017 avec toutes les limites de complétude et de représentativité que la passation d'une enquête en ligne induit.

[1] source : https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing

Les rédacteurs du présent document se sont efforcés de ne pas sur-interpréter les résultats, au risque de rester généraux en termes d'analyses.

Cependant, le diagnostic reste porteur de réflexions et de pistes de travail utiles dans un contexte imposé de changements de pratiques.

Précisons par ailleurs que formation tout au long de la vie (FTLV) et formation continue (FC) sont deux modalités distinctes telles que définies par le code du travail (art. L6111-1) et dont l'articulation peut se schématiser comme suit :

Seules la formation continue (reprise d'études et VAE) seront abordées dans ce document.

Ont plus particulièrement contribué à sa réalisation :

- Cécile Romeyer, Université de Saint Etienne [2] (COMUE Université de Lyon)
- Alexandra Vol, Université Paris 8 [2] (COMUE Sorbonne Universités)
- Séverin Baron, Université Paris Nanterre
- Théo Bonnevialle, Université Saint-Etienne ((COMUE Université de Lyon)
- Catherine Maistre et Laurent Pagès, Université Paris-Est Créteil
- Claire Saez, Université de Picardie, Jules Verne
- Roxane Kaspar, Université de Bourgogne Franche-Comté
- Sylvie Mazaleyrat et Chélina Jama, Université de Cergy Pontoise
- Anne Clausse, Université Lyon 3 (COMUE Université de Lyon)
- Damien Lamy-Preto, INP Toulouse

et

Anne Aubert, DGESIP[3]

[2] Pilotes
[3] Co-pilote

A. Profils des établissements ayant répondu à l'enquête

L'examen des caractéristiques organisationnelles, géographiques et financières des établissements ayant répondu à l'enquête montre une très grande diversité (Tableau 1).

On distingue des établissements de taille très variable puisque le nombre d'étudiants se situe entre 6 000 et 65 000. Des universités "nouvelles" (créées dans les années 1990) et des établissements historiques. Des établissements mono-, pluri- ou omni-disciplinaires.

La disparité s'observe également au niveau de l'activité formation continue que ce soit en termes du nombre de stagiaires (compris entre 358 et 12 500) ou du chiffre d'affaires (CA ; compris entre 698 k€ et 11 M€).

TABLEAU 1 : Caractéristiques des établissements ayant répondu à l'enquête parmi les AMI 2016 [4] (établissements lauréats de l'appel à manifestation Pilotes FC lancé en 2016), AMI 2017 [5] (établissements lauréats de l'appel à manifestation Pilotes FTLV lancé en 2017) et les établissements non AMIs. NC = données non communiquées.

N° Etab.	Localisation	Nb Etudiants	Domaines de formation	CA FC en k€	Nb Stagiaires FC	Organisation FC	Nb d'ETP attachés à l'activité FC
1 **AMI 2017**	Province	23 500	SHS, Arts, Lettres, Langues Droit, Economie, Gestion Sciences et technologies, **Santé** et Sport	2 250	1 500	Centralisée	10 à 20
2 **AMI 2016**	Province	28 000	SHS, Arts, Lettres, Langues Droit, Economie, Gestion	3 100	5 500	Semi-centralisée	10 à 20
3 **AMI 2017**	Province	16 500	SHS Arts, Lettres, Langues	987	1 240	Semi-centralisée	0 à 10
4 **AMI 2016**	Province	20 000	SHS, Arts, Lettres, Langues Droit, Economie, Gestion Sciences et technologies, **Santé**	3 300	4 500	Semi-centralisée	20 à 30
5 **AMI 2017**	Province	29 000	SHS, Arts, Lettres, Langues Droit, Economie, Gestion Sciences et technologies, **Santé**, Sport	9 000	3 000	Centralisée	30 à 40
6 **AMI 2016**	Province	30 000	SHS, Arts, Lettres, Langues Droit, Economie, Gestion	7 400	6 500	Décentralisée	20 à 30
7 **AMI 2017**	Province	59 409	SHS, Arts, Lettres, Langues Droit, Economie, Gestion Sciences et technologies, **Santé**	7 817	12 500	Décentralisée	30 à 40
8 **AMI 2016**	Province	23 000	SHS, Arts, Lettres, Langues Droit, Economie, Gestion Sciences et technologies, **Santé**, Sport	5 000	5 000	Centralisée	30 à 40

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

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

N° Etab.	Localisation	Nb Etudiants	Domaines de formation	CA FC en k€	Nb Stagiaires FC	Organisation FC	Nb d'ETP attachés à l'activité FC
9 **AMI 2017**	Paris - Ile-de-France	22 000	SHS, Arts, Lettres, Langues Droit, Economie, Gestion	2 500	1 600	Centralisée	10 à 20
10 **AMI 2017**	Province	29 368	SHS, Arts, Lettres, Langues Droit, Economie, Gestion Sciences et technologies	6 614	7 000	Décentralisée	20 à 30
11 **AMI 2016**	Province	46 141	SHS, Arts, Lettres, Langues Sciences et technologies, **Santé**, Sport	11 000	8 000	Centralisée	40 à 50
12 **AMI 2016**	Province	65 000	SHS, Droit, Economie, Gestion Sciences et technologies, **Santé**	11 000	10 000	Centralisée	Plus de 50
17 **NON AMI**	Province	21 600	SHS, Arts, Lettres, Langues Sport	1 300	900	Centralisée	20 à 30
18 **NON AMI**	Province	35 000	SHS, Arts, Lettres, Langues Droit, Economie, Gestion Sciences et technologies	5 381	6 121	Semi-centralisée	20 à 30
19 **NON AMI**	Province	20 500	SHS, Arts, Lettres, Langues Droit, Economie, Gestion	NC	NC	Centralisée	10 à 20
20 **NON AMI**	Province	28 000	SHS, Arts, Lettres, Langues Droit, Economie, Gestion Sciences et technologies, **Santé**	2 548	3 193	Semi-centralisée	10 à 20
21 **NON AMI**	Province	9 600	SHS, Arts, Lettres, Langues Droit, Economie, Gestion Sciences et technologies	1 500	569	Semi-centralisée	10 à 20
Ecoles							
16 **AMI 2016**	Province	6 000	Sciences et technologies	2 200	500	Semi-centralisée	NC

Universités "nouvelles" (créées dans les années 1990)							
13 **AMI 2016**	Paris - Ile-de-France	12 000	SHS, Arts, Lettres, Langues Droit, Economie, Gestion Sciences et technologies, Sport	1 312	358	Centralisée	0 à 10
14 **AMI 2016**	Province	8 900	SHS, Arts, Lettres, Langues Droit, Economie, Gestion Sciences et technologies	802	491	Centralisée	0 à 10
15 **AMI 2016**	Paris - Ile-de-France	19 000	SHS, Arts, Lettres, Langues Droit, Economie, Gestion Sciences et technologies	2 000	2 661	Semi-centralisée	10 à 20
22 **NON AMI**	Paris - Ile-de-France	17 000	SHS, Arts, Lettres, Langues Droit, Economie, Gestion Sciences et technologies	2 113	2 028	Semi-centralisée	10 à 20
23 **NON AMI**	Paris - Ile-de-France	41 000	SHS Droit, Economie, Gestion Sciences et technologies	11 664	7 996	Semi-centralisée	40 à 50
24 **NON AMI**	Paris - Ile-de-France	10 000	SHS Arts, Lettres, Langues	698	850	Centralisée	10 à 20

B. Organisation des services universitaires en charge de la formation continue

1. *Formes d'organisations administratives*

L'activité FC au sein des universités peut être organisée de manières différentes en fonction des établissements. L'objectif de la question posée était d'examiner s'il existait un lien entre le type d'organisation adopté et la performance de l'établissement en matière d'activité FC.

L'activité FC au sein des établissements est organisée selon 3 grands types d'organisation : centralisée, semi-centralisée et décentralisée (Figure 1).

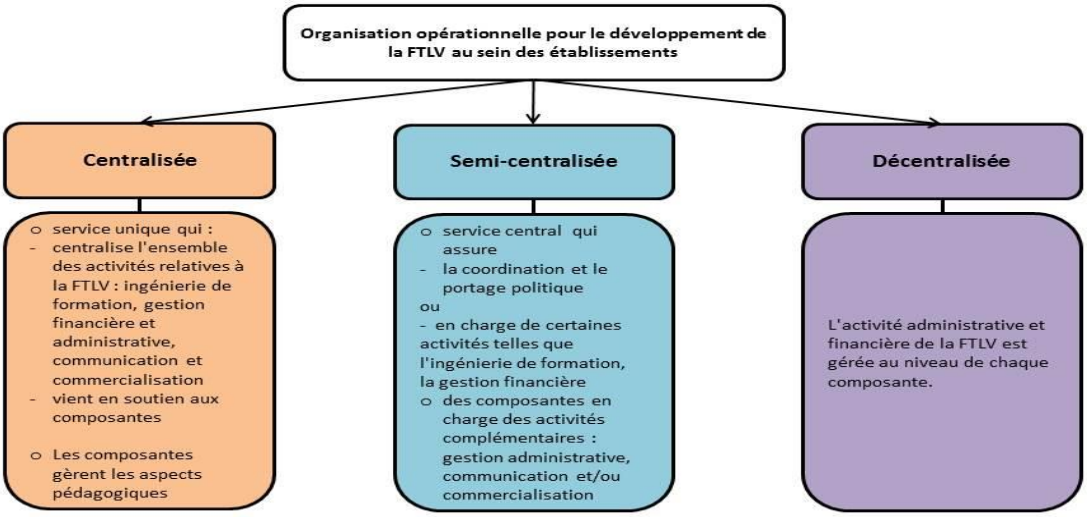

FIGURE 1 : Organisation fonctionnelle de l'activité FTLV au sein des établissements

Les résultats des enquêtes indiquent que 46 % des établissements ont adopté une organisation semi-centralisée et 42 % une organisation centralisée. Seuls 12 % d'entre eux ont fait le choix d'une décentralisation (Figure 2a).

L'analyse des réponses montre qu'il n'existe pas de corrélation entre le CA et l'adoption de l'une autre ou de ces organisations (non illustré).

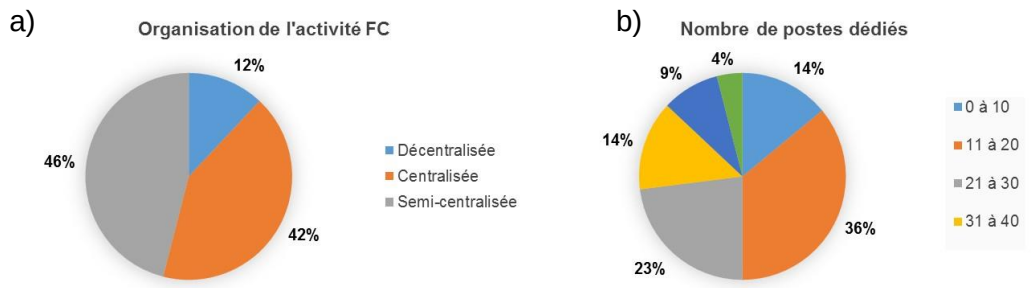

FIGURE 2 : a) Représentativité des différents schémas d'organisation des activités de FTLV au sein des établissements ; b) Nombre d'emplois à temps plein (ETP) dédiés à l'activité FTLV au sein des établissements. Résultats exprimés en % d'établissements pour chacune des typologies d'organisation

A l'inverse, le nombre d'ETP [6] attachés à l'activité FC, et notamment le nombre de postes dédiés à la fonction commerciale semble, quant à lui, proportionnel à la valeur du CA, sauf pour 3 ou 4 établissements dont les modalités d'organisation et de fonctionnement mériteraient une analyse plus approfondie (Figure 2b).

2. *Taux de prélèvement sur l'activité formation continue*

L'activité relevant de la formation continue peut faire l'objet de prélèvements sur le CA, soit de la part de l'établissement (que l'activité soit pilotée par le service FC/FTLV ou par les composantes), soit directement pour le compte du service FC (lorsque l'activité est pilotée par le service FC), soit les 2 (lorsque l'activité est pilotée par les composantes), comme le montre le tableau 2 ci-dessous.

TABLEAU 2 : Taux de prélèvement sur le CA généré par l'activité de formation continue et entités bénéficiaires de ce prélèvement

Taux de prélèvement	Nombre d'établissements ayant un prélèvement réalisé par le service FC	Nombre d'établissements ayant un prélèvement réalisé par l'établissement
0%	11	4
0% à 5%	0	3
5% à 10%	1	5
10% à 15%	0	3
15% à 20%	3	3
20% à 25%	2	4
25% à 30%	4	0
30% et plus	3	2

[6] ETP : emplois en équivalent temps plein

Sur les 24 établissements répondants, 13 services FC opèrent un prélèvement sur les recettes FC, et 11 n'en réalisent aucun.

Pour 2 établissements, un taux de prélèvement de moins de 10% est opéré au niveau central.

On observe que les plus forts prélèvements sont réalisés quand il n'y a qu'une entité qui prélève, soit le service FC soit l'établissement, à une exception près.

Les prélèvements réalisés par l'établissement recouvrent en principe les charges indirectes liées à la formation telles celles liées à la mise à disposition des locaux, à leur maintenance et entretien, à la consommation d'énergie, etc.

Les prélèvements réalisés par le service FC concernent plutôt les activités administratives générées par l'activité au niveau des composantes ou en leur sein.

Ces prélèvements peuvent, pour tout ou partie, être utilisés comme leviers de développement de la FC :

- Se doter de postes sur fonds propres dédiés à la communication, à la commercialisation et à des ingénieries spécifiques ;
- Déployer une politique de rémunération incitative des enseignants-chercheurs ;
- Acquérir des équipements innovants et attractifs ;
- ...

Ces ressources et dispositifs représentent par conséquent un fort potentiel de retour sur investissement.

La palette des taux de prélèvement est très variable d'un établissement à l'autre, avec une moyenne de 15 à 30% du CA (Tableau 3).

Par conséquent, la pression induite sur la tarification des formations peut apparaître comme variable en fonction des établissements.

Les marges de manœuvre quant aux tarifs des actions proposées sont elles aussi plus ou moins grandes.

On remarque par ailleurs qu'il n'existe pas de lien entre le taux de prélèvement par le service FC et le type d'organisation du service (centralisé/semi-centralisé/décentralisé).

Toutefois, alors que l'on pourrait penser qu'un taux de prélèvement élevé, et par conséquent un tarif élevé, soit un frein au développement, on observe à l'inverse que 4 des 5 plus forts CA ont un taux de prélèvement global supérieur à la moyenne (de 25 à 40%). Une possible explication à cette apparente performance des établissements appliquant un taux de prélèvement élevé pourrait être un positionnement de "niche" pour des formations de qualité et/ou à haute valeur ajoutée.

TABLEAU 3 : Fourchettes des différents taux de prélèvement réalisés

	n° Etab	Taux de prélèvement réalisé par le Service FC	Taux de prélèvement réalisé par l'établissement	Taux global de prélèvement
1 établissement ne fait aucun prélèvement	2			
3 établissements ont un prélèvement unique réalisé par le Service Formation Continue	16 19 20	15% à 20% 40% 30%		15% à 20% 40% 30%
10 établissements ont un prélèvement unique réalisé par l'établissement	3 4 6 7 10 13 15 18 23 24		30% et plus 20% à 25% 10% à 15% 5% à 10% 15% à 20% 15% à 20% 10% à 15% 5 à 10% 20 à 25% 30% et plus	30% et plus 20% à 25% 10% à 15% 5% à 10% 15% à 20% 15% à 20% 10% à 15% 5 à 10% 20 à 25% 30% et plus
7 établissements ont un double prélèvement, du service formation continue et de l'établissement	1 5 8 9 11 12 14 17 22 21	20% à 25% 15% à 20% 25% à 30% 25% à 30% 15% à 20% 25% à 30% 5% à 10% 30% et plus 20 à 25% 25 à 30%	5% à 10% 5% à 10% 20% à 25% 0% à 5% 0% à 5% 5% à 10% 0% à 5% 15 à 20% 20 à 25% 10 à 15%	25% à 35% 20% à 30% 45% à 55% 25% à 35% 15% à 25% 30% à 40% 5% à 15% 45% et plus 40 à 50% 35 à 45%

3. *Méthodologie de calcul des tarifs formation*

Pour accompagner leur passage aux RCE (responsabilités et compétences élargies), la majorité des établissements s'est engagée dans le déploiement d'une comptabilité analytique. Malgré cela, et en dépit des outils mis à disposition par la DGESIP, seule la moitié d'entre eux se déclare en capacité de calculer les coûts complets de toutes leurs actions de formation (Figure 3).

L'identification des coûts complets via des clés de répartition pour les différents postes de dépense est certes compliquée pour les établissements. Elle permet cependant d'établir des tarifs FC en prenant en compte tous les coûts liés à la conception, la commercialisation et la mise en œuvre d'une formation, répondant ainsi aux exigences du code de la concurrence ainsi qu'aux Décrets Qualité des actions de formation professionnelle & Référentiel national (article L. 6316-1 du code du travail).

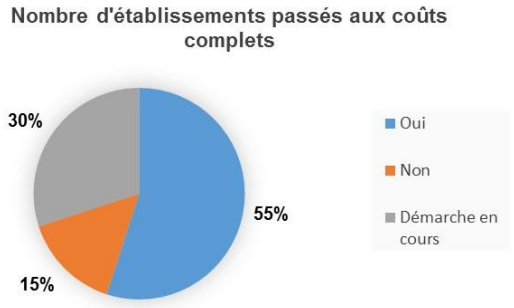

FIGURE 3 : Établissements appliquant une méthodologie de tarification basée sur une analyse des coûts complets de formation. Résultats exprimés en % d'établissements impliqués, ou non, dans la mise en place d'une méthodologie de coûts complets.

Indispensable pour fixer un prix de vente, la méthodologie de calcul employée pour les coûts de formation doit permettre de déterminer les tarifs de vente d'une action de formation au regard de la rentabilité et de la compétitivité des formations sur le marché. Elle fournit également aux établissements des arguments pour répondre aux critiques de concurrence déloyale. La tarification des formations existantes s'en trouve le plus souvent modifiée à la hausse, mais cette approche garantit que l'ensemble des dépenses sera bien couverte par les recettes anticipées.

Parmi les 16 répondants AMIs, 15 déclarent définir le tarif des formations continues à partir d'un calcul des coûts complets avec pour base de réflexion la grille fournie par la DGESIP (aujourd'hui inclue dans le progiciel "FCA manager" développé par l'AMUE). Pour les établissements hors périmètre AMI, les résultats sont sensiblement les mêmes : sur les 6 établissements ayant répondu à cette question, 3 ont mis en place cette méthodologie des coûts complets sur l'ensemble de leurs formations continues et 2 l'ont appliquée sur une partie de l'offre de formation.

L'application de la méthodologie des coûts complets est réalisée soit par un contrôleur de gestion de l'établissement, soit par le service FC. Un seul établissement confie cette responsabilité à ses composantes.

La mise en œuvre de la grille des coûts complets est appliquée de façon très variable en fonction des établissements :

- La moitié des établissements utilise la grille pour l'ensemble des formations FC. Cependant, celle-ci est parfois appliquée de manières différentes au sein d'un même établissement selon les types de formations.
- Plusieurs établissements définissent un forfait pour certains dispositifs (notamment pour les contrats de professionnalisation), tandis que d'autres se basent sur un coût horaire. Ce coût horaire semble d'ailleurs plus adapté pour le suivi et le pilotage de l'activité. Il est aussi demandé par les financeurs sur la plupart des dispositifs de formation continue.
- Contrairement aux préconisations du rapport Germinet, la part recherche n'est pas toujours intégrée au coût horaire d'un enseignant. La grille de la DGESIP permet pourtant de tenir compte de la prise en charge globale par l'Etat du salaire des chercheurs et enseignants-chercheurs puisque l'offre de formation continue s'appuie également sur des recherches menées par des enseignants, en lien avec les laboratoires de recherche.

- L'analyse de la concurrence n'est pas systématiquement réalisée pour ajuster les tarifs : 35% des établissements effectuent cette analyse pour l'ensemble de leur offre FC, 20 % d'entre eux le font pour les formations courtes uniquement.

4. *Financement des actions de formations*

Les données reportées dans le tableau 4 ci-dessous (issues des déclarations du bilan pédagogique et financier -BPF- 2017) correspondent aux établissements AMIs (chiffre de gauche) et non AMIs (chiffre de droite) (]x : non inclus ; x] : inclus).

TABLEAU 4 : Origine des recettes concernant l'activité formation continue des établissements

Pourcentage du CA FC provenant de financements individuels	**[0 ; 15]**	**]15 ; 30]**	**]30 ; 45]**	**]45 ; 60]**	**]60 ; 75]**	**]75 ; 90]**
Nombre d'établissements concernés	4 + 2	9 + 1	2 + 1	0 + 1	1 + 1	0
Pourcentage du CA FC provenant de financements d'entreprises, OPCA, OPACIF, FONGECIF etc.	[0 ; 15]	]15 ; 30]	]30 ; 45]	]45 ; 60]	]60 ; 75]	]75 ; 90]
Nombre d'établissements concernés	2 + 1	1 + 1	0 + 3	6 + 0	4 + 1	3 + 0
Pourcentage du CA FC provenant de financements publics (Pôle Emploi, Fonction Publique d'Etat, Territoriale, Hospitalière)	[0 ; 15]	]15 ; 30]	]30 ; 45]	]45 ; 60]	]60 ; 75]	]75 ; 90]
Nombre d'établissements concernés	9 + 2	6 + 3	1 + 0	0	0	0 + 1

Pour la majorité des établissements du périmètre AMI :

- 45 à 75% du CA provient de financements privés : entreprises, OPCA, OPACIF, FONGECIF [7], etc.
- 15 à 30% du CA provient de financements individuels,
- moins de 15% du CA provient de financements publics.

Pour 3 établissements AMIs, les financements provenant des entreprises et des OPCA représentent entre 75 et 90% du CA (n°6, 12 et 16 : deux universités et une école d'ingénieur).

Les résultats sont un peu différents pour les 6 établissements hors AMI (sur 8) : le pourcentage du CA provenant des entreprises et OPCA est beaucoup moins important que celui des financements individuels (ressource majoritaire) et publics (première ressource pour un seul d'entre eux).

Une exception est à relever : l'établissement qui réalise le plus important CA est celui qui perçoit le plus de financements des entreprises et des OPCA.

[7] Cette enquête ayant été réalisée avant la mise en œuvre de la loi du 5/09/2018 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel", il est encore fait référence aux OPCA devenus depuis des OPCO et dont les missions ont, par ailleurs, évolué.

5. *Effectifs dédiés à la communication et à la commercialisation*

Les questions relatives aux effectifs faisaient la distinction entre postes dédiés à la communication (responsables et assistant(e)s communication) et postes dévolus à la commercialisation (commerciaux terrain, chargés d'affaires, chargés de développement).

L'analyse du positionnement des postes dédiés à la communication et la commercialisation montre différentes situations (Tableau 5).

TABLEAU 5 : Répartition des postes dédiées à la communication et/ou la commercialisation des activités de formation continue

N° Etab.	CA en K€	Nb ETP dédiés FC/FTLV	Nb de postes dédiés Communication au sein : du service FC ; des services centraux ; des composantes	Nb de postes dédiés Commercialisation au sein : du service FC ; des services centraux ; des composantes
23	11 664	[40;50[	0 ; 0 ; 0	1 ; 0 ; 0
11	11 000	[40;50[	1 ; 0 ; 1	0 ; 0 ; 5
12	11 000	/50 et +	NC	7 ; NC ; NC
5	9 000	[30;40[	1 ; 0 ; 0	1 ; 0 ; 0
7	7 817	[30;40[	2 ; 2 ; 0	0
6	7 400	[20;30[	0 ; 0 ; 1	0
10	6 614	[20;30[	4 ; 2 ; 3	2 ; 0 ; 3
18	5 381	[20;30[	0	0
8	5 000	[30;40[	2 ; 0 ; 0	0
4	3 300	[20;30[	0	1 ; 0 ; 2
2	3 100	[10;20[	0 ; 0 ; 1	0 ; 0 ; 1
20	2 548	[10;20[	0,5 ; 0 ; 0	1,5 ; 0 ; 0
9	2 500	[10;20[	2 ; 0 ; 0	2 ; 0 ; 0
1	2 250	[10;20[	0	1 ; 0 ; 0
16	2 200	NC	2 ; 0 ; 0	1 ; 0 ; 0
22	2 113	[10;20[	0,5 ; 0,1 ; 0	0,3 ; 0 ; 0
15	2 000	[10;20[	1 ; 0 ; 0	2 ; 0 ; 4
13	1 312	[0;10[	0	0
17	1 300	[20;30[	0,5 ; 0 ; 0	0
3	987	[0;10[	0 ; 0 ; 1	1 ; 0 ; 0
14	801	[0;10[	0	1 ; 0 ; 0
24	698	[10;20[	0	0

a. Organisation de la communication en matière de FC

Lorsqu'ils existent, les postes dédiés communication sont pour 60% rattachés au service FC et pour 28% localisés en composantes. On note que l'absence de postes dédiés communication au sein du service FC est le plus souvent corrélée au rattachement de postes de communication au sein des services centraux ou des composantes.

b. Organisation de l'activité de commercialisation FC

Plus de la moitié des établissements dispose de postes dédiés à la commercialisation au sein des services FC (70% des cas) ou au sein des composantes (30 % des cas). Toutefois, il ne semble pas y avoir de corrélation entre le positionnement des postes et l'organisation opérationnelle de l'activité. On note cependant que les établissements ayant mis en œuvre une stratégie de commercialisation et de marketing (cf Chapitre D) développent le plus fort CA.

c. Quelles stratégies pour la communication et la commercialisation des activités FC ?

Comme observé précédemment, les établissements ne cumulent pas systématiquement les postes de communication et de commercialisation. En moyenne, ceux ayant un fort CA disposent de postes dédiés à ces deux types d'activités.

On note toutefois que certains établissements (n°5, 6, 18, 23) génèrent un CA supérieur à 5 millions alors qu'ils ne disposent pas, ou quasiment pas (2 postes), de postes dédiés à la communication et/ou la commercialisation.

Seuls 3 établissements n'ont aucun poste dédié à la communication FC et 5 établissements n'ont aucun poste dédié à la commercialisation. Il est à supposer que pour ces 3 établissements, ces missions sont directement assurées par les personnels du service FC ou par les personnels de FC en composantes : ingénieur(e)s ou assistant(e)s formations formés en ce sens, enseignants "ambassadeurs".

Quatre établissements font appel, de façon régulière ou ponctuelle, à un prestataire externe pour la communication.

A noter que parmi ces établissements AMIs, il y en a 1 qui dispose déjà de 2 postes dédiés à la commercialisation au sein du service FC et de 4 ETP dédiés à la commercialisation.

Les établissements hors AMI (en italique dans le tableau 5) sont en général moins bien dotés en poste dédiés à la communication et commercialisation FC.

Deux hypothèses peuvent être avancées :

- Les établissements pilotes de l'AMI 2016 et 2017 ont pour une grande partie d'entre eux affecté les postes octroyés par le ministère sur ces postes de communication / commercialisation.
- Les établissements AMIs, sensibilisés à l'intérêt de ce type de poste, se sont attelés à dégager des moyens pour les affecter à la communication/commercialisation de la FC.

C. Etat des lieux et axes de développement des formations

1. *Typologie des formations*

a. Cartographie

Le Tableau 6 présente les typologies d'activités mises en œuvre par les établissements en fonction de la part du CA qu'elles génèrent.

TABLEAU 6 : Nature des actions réalisées dans le cadre de la formation continue au sein des établissements (cellule noire : non proposé par l'établissement ; cellule verte : grande part du CA FC ; cellule rouge : plus petite part du CA FC). Echelle de 1 : part de CA la plus importante, à 7 : part de CA la moins importante

Etab.	Diplômes Nationaux	DU	Autres formations certifiantes	Formations spécifiques	Prépa concours	DAEU	Université pour tous - pour tous les âges - ouverte	Bilan compétences	Autres
1	1	2	3	4	6	5			
2	1	3		2	5	4			
3	1	6	3	5	4	2		7	
4	2	1		5		3	4		
5	1	2		3	6	5	7		4
6	1	2		3		5	4		
7	1	3	4	2	5	5	5		5
8	1	2	3	4		5	5	5	
9	1	2	3	4					
10	1	3	2	4	6	5			7
11	1	1	3	2	4	3	3		
12	1	1		1		2			
13	1	2							
14	1	2		3		4			
15	2	1		7	6	3		5	4
16	1	3	4	2					
17	1	3	5	6		2		4	
18	2	1	2	1		4	5	3	
19	1	3		4		2			
20	1	1	4	2		3	5	6	
22	2	1	4	5		3		6	
23	2	1		3		4			
21	1	3	4	4		2			
24	1	3		1		2		3	

- **Une offre de formation principalement composée de formations certifiantes**

Sans surprise, la formation diplômante/certifiante représente la plus grosse part du CA des établissements. Cela concerne les :

  - Diplômes nationaux dédiés à la FC et, de plus en plus, accessibles en alternance (contrat de professionnalisation). A noter toutefois que le DAEU, proposé par 21 établissements sur 24, ne contribue que très faiblement au CA.
  - Diplômes universitaires (DU)

Les actions de formation les moins proposées sont :

  - Les autres formations certifiantes (CQP ou titres professionnels en partenariat) : 13/24
  - Les préparations aux concours : 7/16 (question posée uniquement aux AMIs)
  - Les dispositifs "Université pour tous" / "Université pour tous les âges" : 8/24
  - Les bilans de compétences : 8/24

- **Une contribution au CA importante des formations courtes en santé**

TABLEAU 7 : Offre de formation en santé

Offre de DU/DIU hors médecine	Les 16 établissements
Offre de DU/DIU en médecine	8 établissements (n°1, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12)

Sur les 16 AMIs répondants, la moitié dispense des DU/DIU en médecine (Tableau 8). Parmi ces établissements, la moitié de ces établissements produit les plus forts CA, l'autre moitié dispose de CA inférieurs à la moyenne nationale. On note cependant que pour ces derniers, la formation médicale continue représente une part importante du CA.

- **Un développement inégal des formations courtes (hors santé)**

Les formations modulaires (issues de blocs de compétences capitalisables), les stages et la formation courte sur mesure (intra- ou inter-entreprises) sont inégalement développées chez les AMIs (Tableau 8). Elles sont encore moins développées dans les établissements hors périmètre AMI.

Les formations courtes sont majoritairement des formations spécifiques sur mesure construites à la demande des individus ou des entreprises. Elles ne sont généralement pas issues de blocs de compétences rattachés à des certifications nationales. Comme indiqué précédemment, cela s'explique en grande partie par le fait que le processus de traduction des formations en blocs de compétences est en cours de déploiement dans les établissements. Quand ce travail sera finalisé, il est fort probable que l'on assistera à une augmentation du nombre de formations courtes.

Les établissements qui proposent les trois formats de formations courtes (parcours individualisé dans un diplôme national, formation sur mesure à la demande, intra ou inter-entreprises, ou formation à la carte à partir d'un catalogue pré-existant) ont les CA parmi les plus importants.

A signaler que ce sont d'ailleurs les mêmes établissements qui ont développé l'approche par blocs de compétences et le e-learning et/ou blended-learning (exemple Université n°12). Ce triple engagement témoigne d'une stratégie de développement offensive de la part du service FC, appuyée par un projet d'établissement fort, avec des moyens dédiés.

TABLEAU 8 : Typologie des formations courtes proposées par les établissements en formation continue

Etab.	Offre de formations courtes modulaires (à partir de diplômes de FI)	Offre de formations courtes sur mesure	Catalogue de formations courtes (modulaires et/ou sur mesure)	CA en K€
1	x	x		2 250
2		x	x	3 100
3		x		987
4		x		3 300
5	x	x	x	9 000
6	x	x		7 400
7	x	x	x	7 817
8	x	x	x	5 000
9			x	2 500
10	x	x	x	6 613
11	x	x	x	11 000
12	x	x	x	11 000
13			x	1 312
14			x	802
15	x	x		2 000
16	x	x	x	2 200

b. Axes de développement

Les principaux axes de développement de l'offre de formation continue envisagés par les établissements s'attachent aux :

- Formations spécifiques courtes,
- DU/DIU (tirant parti des blocs de compétences des DN),
- DN (structurés en blocs de compétences).

Lorsqu'ils ont été interrogés sur la base des éléments identifiés dans le Tableau 9, les établissements non AMIs ont indiqué pour 5 d'entre eux que leurs projets de développement étaient axés en priorité sur la formation courte, modulaire, sur mesure, puis sur les D.U. Le 6ème établissement a, quant à lui, cité les mêmes priorités, mais dans l'ordre inverse.

TABLEAU 9 : Axes de développement en matière de typologie de formation

Actions de formation que les établissements souhaitent développer	Nombre d'établissements
Formations spécifiques, courtes, modulaires, sur mesure	16
DU et DIU	13
Autres formations certifiantes	9
Diplômes nationaux	8
DAEU	3
Bilan de compétences	2
Préparation aux concours	2
Conférences	1
Université pour tous les âges	0

2. *Modalités de formation et d'accès aux certifications*

a. Cartographie

Le Tableau 10 ci-dessous présente la typologie des modalités d'enseignement et d'accès à la certification mises en œuvre par les établissements, exprimées en fonction de la part du CA qu'elles représentent.

TABLEAU 10 : Modalités pédagogiques et d'accès à la certification proposées au sein des établissements (cellule noire : non proposé par l'établissement ; cellule verte : grande part du CA FC ; cellule rouge : plus petite part du CA FC). Echelle de 1 : part de CA la plus importante, à 7 : part de CA la moins importante

Etab.	Présentiel	E-learning	Blended	Alternance	VAPP	VAE	Bloc de Compétences
1	1	3	2			5	4
2	1			2	3	4	
3	1	3	5	2	6	4	
4	2	4	5	1	3	6	7
5	2			1		3	
6	2	4	3	1	6	5	
7	1	4	3	3	2	4	
8	1	3	3	1	3	2	
9	1	4		2		3	
10	1	4	3	2	5	6	
11	1	3	2	1	4	4	4
12	1	2	2		5	4	3
13	1			2		3	
14	1	4		2	5	3	
15	2			1		3	
16	1	3		2		4	
17	1		4	2	ND	3	
18	1	2	2	1	ND	3	4
19	1	3	4	2	ND	5	
20	1	4	3	2	ND	5	
21	1	2	2	1	ND	1	2
22	1	3		1	ND	2	
23	1	4	3	2	ND	5	
24	1	3	3	2	ND	2	

- **Présentiel et alternance, une valeur partagée**

Le présentiel et l'alternance, qui sont des modalités communes à tous les établissements, génèrent les CA les plus importants.

- **E-learning et Blended-learning, un développement hétérogène**

Le e-learning[8] (19/24) et le blended-learning[9] (16/24) sont des modalités bien représentées puisqu'on les retrouve en 3 ou 4ème position dans la construction des CA des établissements. Ces modalités, associées à la mise en place de blocs de compétences, occupent même la 2ème et 3ème position dans les CA de 2 établissements AMIs.

Toutefois, le développement du distanciel reste encore très timide et très inégal parmi les établissements AMIs. Cela se traduit par le fait que :

- 12 des 16 établissements proposent au moins une formation partiellement ou totalement à distance,
- L'offre e-learning représente moins de 5% du CA,
- 2 établissements estiment que le blended-learning constitue 10-15% des formations totales,
- 1 seul établissement propose une offre à distance qui dépasse les 30 % de son offre totale,
- 3 établissements ne proposent que du e-learning,
- 4 ne propose aucune des 2 modalités.

Quant aux établissements non AMIs répondants, la moitié seulement a acté une politique de développement en faveur des formations à distance.

Pour l'ensemble des établissements, 4 axes de développement se dessinent :

- Développement des blocs de compétences : bien que peu de catalogues de formation courtes à distance soient consultables sur le web (soit parce ce que non rendues visibles sur un marché concurrentiel, soit parce que mal référencés), les répondants confirment qu'ils sont dans un processus d'évolution, via l'assemblages de modules extraits des diplômes nationaux, pour développer une offre en blocs de compétences,
- Réponse aux besoins d'entreprises : la conception *ex-nihilo* de formations en ligne ou de moocs vient en réponse à des besoins d'entreprises ou à un thème d'actualité sociétale ou de recherche,
- Formation des enseignants : pour développer le e-learning, 40% des AMIs ont mis en place des formations à la pédagogie numérique pour les enseignants-chercheurs. Pour ce faire, plus de la moitié des établissements a pu s'appuyer sur un service d'appui dédié (cellule d'innovation pédagogique ou bureau d'appui à la pédagogie numérique ou encore pôle accompagnement des usages des TICE),
- L'appui sur une infrastructure technique : 40 % des AMIs ont eu recours à une plateforme e-learning et au service audio-visuel de l'établissement pour développer les scenarii, les pédagogies innovantes et collaboratives. Seuls 2 établissements bénéficient d'une plateforme ou d'un service audiovisuel spécifique à la FC qui leur permet de créer de nouveaux espaces d'apprentissages (de type salles de pédagogie innovante et collaborative, de réalité virtuelle...).

  Le service FC de l'université 12 dispose ainsi de sa propre plateforme de e-learning, créée spécifiquement pour les formations FC. Cette facilité a, par ailleurs, un autre avantage puisqu'elle est également proposée à des partenaires et entreprises en "marque blanche", ce qui participe de façon significative au modèle économique du service FC.

[8] Formation au travers d'un accès à distance à des ressources et des services, ainsi qu'à des collaborations et des échanges.
[9] Apprentissage mixte : utilisation conjointe du e-learning et du mode classique d'apprentissage, en "présentiel".

- **Emergence de la structuration des formations en blocs de compétences**

Les blocs de compétences sont en cours de déploiement dans les établissements (4/16 établissements AMIs) (Figure 4). Cela s'explique en grande partie par l'absence au préalable d'une définition stabilisée de la notion de blocs de compétences et de cadre national [10] à la date de l'enquête.

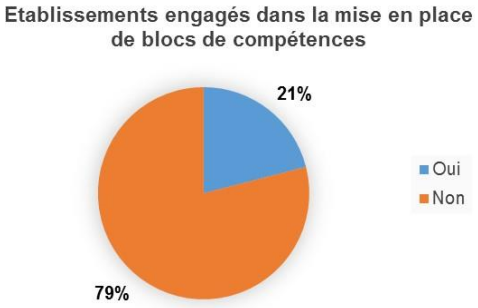

FIGURE 4 : Développement de la mise en place des blocs de compétences. a) Mise en place d'une démarche au niveau de l'établissement ; b) offre de formation structurée en blocs de compétences. Résultats exprimés en % d'établissements concernés par la mise en place de blocs de compétences.

A ce jour, les établissements AMIs sont majoritairement sensibilisés et/ou ont engagé une démarche de structuration des diplômes, nationaux (DN) et d'université (DU), en de blocs de compétences.

Cependant :

- Moins d'1/4 d'entre eux propose une offre complète en blocs concernant les DN.
- Le degré de développement des blocs de compétences est très différent dans les 4 universités AMIs qui ont déjà franchi le pas : l'université n°11 n'en est qu'aux balbutiements du déploiement puisque seul 1% des formations est dispensé sous forme de blocs de compétences, alors que ce taux atteint 20% dans l'université n°12, dans laquelle tous les DU sont désormais construits systématiquement sous une forme modulaire et capitalisable. Ce taux atteint même les 30% dans l'université n°5.

Pour les 6 établissements non AMIs répondants, seul un établissement est engagé dans la démarche, avec une méthodologie propre (variable par ailleurs selon les formations et les composantes). Cependant, il ne propose pas encore de formation totalement organisée en blocs de compétences.

On remarque que l'approche par blocs de compétences est plus facilement adoptée par les établissements ayant déjà choisi, avec succès, de proposer des formations en e-learning et/ou blended-learning. Dans ce cas, la dynamique d'innovation pédagogique et technologique, ainsi que l'expertise en ingénierie de formation, sont des facteurs facilitateurs d'un renouvellement des dispositifs de formation/d'accès aux formations.

Au vu du CA des établissements ayant le plus développé les blocs de compétences, cette démarche laisse présager d'une forte rentabilité. Nous verrons ci-après qu'elle constitue d'ailleurs l'un des axes privilégiés de développement de la FC.

[10] Rappel : cette étude a été réalisée avant la promulgation et donc la mise en œuvre de la loi du 5/09/2018

- **Une plus forte considération de la VAE dans les universités "nouvelles"**

Proposée également dans tous les établissements, la VAE génère de faibles chiffres d'affaires, sauf dans les universités "nouvelles" (créées entre 1991 et 1995) et une université plus ancienne.

Lorsqu'il est mis en œuvre de façon significative, ce dispositif se caractérise par :

- Une offre sous la forme de VAE partielles et hybrides,
- Des services de pré-positionnement et d'accompagnement,
- Des VAE collectives pour des entreprises,
- Des tarifications spéciales et des partenariats porteurs avec des grandes entreprises, des branches ou Pôle Emploi...

b. Axes de développement envisagés

Comme indiqué précédemment, le blended-learning, les blocs de compétences, l'alternance et la VAE sont les modalités de formation privilégiées dans les projets de développement sur le périmètre des établissements AMIs (Tableau 11).

Les résultats sont plus mitigés hors périmètre AMI sur ces questions puisque seulement 2 établissements sur 8 souhaitent développer l'alternance ou la VAE.

TABLEAU 11 : Identification des projets de développement au sein des établissements AMIs et non AMIs

Projets de développement	Nombre d'établissements (AMIs - non AMIs)
Blended learning (combinaison de présentiel et d'e-learning)	16/16 - 5/8
Les blocs de compétences	15/16 - 4/8
L'alternance	13/16 - 2/8
La validation des acquis de l'expérience (VAE)	13/16 - 2/8
L'e-learning (formation ouverte à distance)	10/16 - 4/8
Le présentiel	10/16 - 3/8

- **Blended et E-learning**

Parmi les AMIs, 81% souhaitent poursuivre le développement de formations à distance (Figure 5). Cependant, ce souhait paraît complexe à mettre en œuvre car seulement deux tiers de ces établissements ont concrètement prévu de nouveaux projets en e-learning. Un seul établissement s'était d'ailleurs fixé des objectifs quantitatifs pour développer le e-learning.

Hors périmètre AMI, seuls 3 établissements ont mis en œuvre une politique de développement des formations à distance.

Les projets de conception de formations en blended-learning sont généralement associés au développement des formations courtes sur mesure. Ces formations sont principalement créées pour répondre aux besoins d'entreprises séduites par la souplesse d'utilisation et l'aura d'innovation offertes par le distanciel.

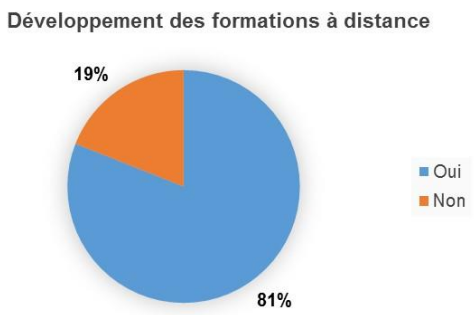

FIGURE 5 : Pourcentage d'établissements ayant le projet de développer la formation à distance.

Certains appels d'offres peuvent aussi impulser ces formats en FC pour ensuite essaimer en FI, créant une convergence avec les différentes initiatives d'excellence liées au numérique. De fait, de plus en plus d'appels d'offres intègrent un volet de formation à distance à leurs exigences pédagogiques. Des modules de remise à niveau en début de formation, ou d'aide à la reprise d'études dans des domaines réglementés, sont également cités comme incitation à la mise en place de ce type d'ingénierie de formation.

On constate que les niveaux d'engagement dans les différentes ingénieries de formation à distance sont très variables. Elles dépendent du portage politique, de la mise à disposition de moyens humains et techniques dédiés et de la formation des enseignants.

En matière de portage politique et de soutien, plusieurs cas de figure sont observés :

- Le soutien peut se concrétiser sous plusieurs formes : l'inscription du développement de la formation à distance dans le contrat d'objectifs et de moyens (COM) de l'établissement, avec des indicateurs précis tels : mettre en place un module à distance par formation ; augmenter le nombre de formations proposées à distance (exemple : passer de 4 à 12 formations à distance en 3 ans dont 5 licences, 2 Masters, 5 diplômes d'université), etc,
- La nomination d'un VP Numérique ou Innovation,
- La création d'une "cellule" dédiée à la formation des intervenants et à la conception de modules à distance, web conférences, etc.,
- Le développement de plateformes techniques dédiées (studios de captation et montage vidéo, salle de réalité virtuelle, etc).

- **Déploiement des blocs de compétences**

Afin de développer la construction de l'offre de formation par blocs de compétences, la moitié des établissements a organisé des groupes de travail (échanges de bonnes pratiques, méthodologie...). Un quart d'entre eux dispose d'un poste dédié à l'accompagnement des équipes pédagogiques dans ce travail. Pour ce faire, les établissements ont majoritairement mis en place une méthodologie propre adaptée à leur organisation et besoins.

Les conditions de réussite pour le déploiement de cette démarche sont :

- L'existence d'une expertise spécifique en ingénierie de formation et en commercialisation,
- La mobilisation importante des enseignants-chercheurs (que ne facilitent toutefois ni leur référentiel enseignant ni les politiques de rémunération),
- Une volonté partagée et portée par l'établissement, qui s'accompagner de la création de postes dédiés à l'accompagnement des équipes et d'investissements dans des équipements dédiés.

- **L'alternance**

L'alternance a été fortement développée dans l'enseignement supérieur depuis plusieurs années. C'est une modalité plébiscitée par les entreprises. L'apprentissage est d'ailleurs positionné comme une priorité dans de nombreux établissements. Toutefois, les potentialités de développement pourraient être impactées suite à la promulgation de la loi du 5 septembre 2018, selon le positionnement des établissements concernant la gestion de l'apprentissage[11].

- **La VAE**

Plusieurs établissements souhaitent davantage développer la VAE :

- 60 % des répondants souhaitent développer la VAE collective ; cette modalité permet en effet de travailler en direct avec les services RH et GPEC des entreprises,
- 55% des répondants souhaitent développer la VAE partielle sur la base des blocs de compétences. La VAE partielle apparaît en effet comme un levier important pour l'accès aux diplômes nationaux et l'individualisation des parcours,
- Seuls 20% des établissements considèrent comme prioritaire le développement des VAE totales.

D. Le diagnostic marketing comme levier de développement

Le diagnostic marketing est une étape incontournable pour élaborer une stratégie, conduire des actions ciblées. Elle est essentielle lorsqu'il s'agit d'inclure les personnels qui auront des responsabilités dans le cadre de la démarche qui sera engagée.

Comme nous l'avions relevé plus haut, de nombreux personnels sont amenés à développer des compétences en la matière. Il est alors nécessaire de leur proposer des formations adaptées pour renforcer l'expertise de l'ensemble du service.

Le diagnostic marketing repose sur une analyse de marché structurée qui implique de :

- Planifier une stratégie marketing,
- Privilégier/soutenir la création de certaines formations pour des publics aux besoins spécifiques,
- Déployer une combinaison croisée d'opérations de communication et de commercialisation adaptées au marché.

Les principales étapes théoriques d'une démarche marketing sont :

1. Une analyse stratégique du marché impliquant une analyse externe et interne : modèle d'analyse SWOT (menaces et opportunités de l'environnement, forces et faiblesses de notre organisation)
2. Une étude pondérée de l'offre et des services
3. Un Benchmark évolutif
4. Une bonne connaissance de ses prestataires/partenaires (actuels et potentiels) (voir en complément le Guide « Co-construction Universités et Partenaires socio-économiques » produit également dans le cadre de l'AMI FTLV 2017[12])
5. La définition d'objectifs et d'une orientation stratégique
6. La construction de modèles économiques (prenant en compte les contraintes internes et externes)
7. La mise en place d'approches et de stratégies de vente

[11] Appui sur CFA internalisé, CFA hors murs, UFA…
[12] Mettre le lien de téléchargement du guide en question

8. La mise en place d'outils de mesure de la performance commerciale
9. La définition du positionnement sur le marché (segmentation du marché, ciblage des publics, positionnement)
10. Une étude des 4 "P" : produit, prix, place, promotion et/ou 4 C (centrés sur le Client : consommateur, coût, commodité, communication)
11. L'élaboration de budgets
12. Une stratégie de fidélisation des clients
13. Une évaluation des résultats
14. Une révision de la stratégie ou ajustements

1. *Etat des démarches marketing dans les établissements AMIs*

Plus de la moitié des AMIs n'a pas encore réalisé de diagnostic marketing (Figure 6). La proportion est identique chez les non AMIs.

Parmi les 8 établissements AMIs ayant réalisé/réalisant un diagnostic marketing :

- 7/8 ont identifié leurs publics cibles,
- 6/8 ont réalisé une segmentation du marché pour identifier les cibles et actions par secteur,
- 5/8 ont travaillé sur leur offre de formation en fonction des marchés et publics cibles,
- 4/8 ont réalisé une analyse de l'environnement et de la concurrence.

Parmi les établissements engagés dans la démarche, on observe que les établissements AMIs qui ont réalisé un tel diagnostic ont pu le conduire de manière plus structurée, outillée et exhaustive que les non AMIs qui en ont initié un.

Les établissements AMIs ont en effet bénéficié de davantage de moyens pour déployer la démarche.

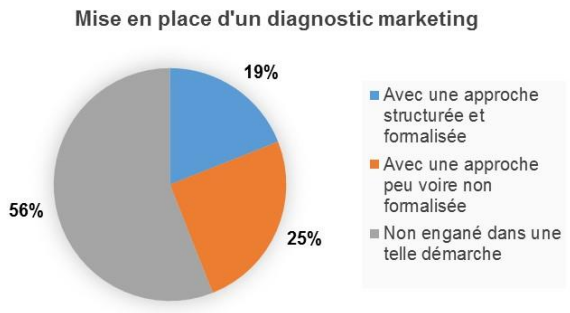

FIGURE 6 : Mise en œuvre d'un diagnostic marketing au sein des établissements. Résultats exprimés en % d'établissements ayant entamé une démarche de diagnostic marketing

Lorsque réalisé, ce diagnostic a permis de :

- Réaliser/initier un état des lieux de l'offre de formation et des services (enjeux de rationalisation de l'offre et de développement de services),
- Mieux connaître les besoins du territoire et le potentiel de développement du lien Formation/Université et Territoire (démarches FTLV et Compétences),
- Définir le positionnement de l'offre en fonction du marché, des besoins et de la concurrence,

- Adopter une posture pro-active en matière de prospection, de veille structurée et de mise en concurrence,
- Mettre en œuvre une démarche de fidélisation des clients et des alumni,
- Placer le client et l'apprenant au centre des préoccupations,
- Produire des recommandations et arguments pour une stratégie de développement de l'offre et des services, une politique partenariale, un plan stratégique avec des choix de marketing opérationnel efficients,
- Développer un véritable dialogue entre le service FC et les différents acteurs de l'établissement (services centraux, autres services, composantes et équipes pédagogiques) avec pour base les relations avec les acteurs socio-économiques du territoire.

Toutefois, les établissements restent majoritairement insatisfaits quant au degré de complétude de leur diagnostic et soulignent de nombreux points d'amélioration à y apporter :

- Réaliser une cartographie détaillée du marché et des partenaires actuels et potentiels,
- Approfondir le diagnostic sur l'offre de formation en lien avec la stratégie et la politique de l'établissement, les moyens et possibilités de développement,
- Travailler davantage la différenciation/la singularité de l'offre de formation universitaire,
- Construire des outils de pilotage et de contrôle de l'activité,
- Construire un modèle économique rentable en coûts complets et établir des modèles financiers par type de dispositif,
- Organiser de nouveaux "process" administratifs et créer de nouveaux modèles de conventions,
- Développer une méthodologie et des outils répondant à une démarche qualité,
- Clarifier les missions entre les différents acteurs impliqués (ingénierie de formations / marketing / communication),
- Renforcer les compétences d'ingénierie et de commercialisation pour développer l'activité,
- Optimiser l'usage du CRM et la gestion des contacts (saisie, actualisation automatique...),
- Revoir le système d'information et les tableaux partagés de suivi d'activité,
- Mobiliser et acculturer les équipes pédagogiques, les former et déployer des mesures financières incitatives,
- Développer l'offre de formation en blended-learning pour répondre aux besoins de disponibilité des salariés et aux modes d'apprentissage des "digital natives".

AMIs comme non AMIs reconnaissent par ailleurs que leur engagement dans une démarche de certification qualité a été un facteur positif pour préparer/déployer une démarche marketing au sein de leur service FC.

2. *Moyens de communication et de commercialisation*

Comme le montre le Tableau 12, les établissements mettent d'ores et déjà en place des moyens de communication spécifiques en fonction des cibles.

Les établissements réalisant les plus importants CA ont fait le choix de mobiliser en priorité leurs moyens humains et financiers pour l'organisation d'évènements et la participation à des salons ou à des rencontres (réseaux et clubs). Ils ont également fortement développé le démarchage direct auprès d'organismes publics et privés.

TABLEAU 12 : Dispositifs mis en place par les établissements dans le cadre de leur démarche commerciale

MODALITES	Nombre d'établissements privilégiant les cibles :		
	Individus	Organismes privés	Organismes publics
Identification des contacts, fichiers clients	4	10	7
Démarchage direct (Rencontres, RDV…)	2	13	9
Démarchage téléphonique	2	4	3
Rencontre réseaux et clubs	1	12	6
Organisation d'évènements FC	13	10	7
Participation à des salons	16	11	8
Catalogue FC	10	9	6
Affiches	8	3	3
Flyer / Brochure	14	13	11
Encart Presse	11	7	4
Communiqué de presse	3	1	1
Publi-communiqué / publi-rédactionnel	3	3	4
Radio (interview)	3	0	0
Radio (annonce)	6	1	1
Site web dédié à la FC	6	7	5
Pages web dédiées FC sur le site Etab.	14	11	9
Emailing	7	9	7
Newsletter FC	2	3	3
Réseaux sociaux	9	5	4

3. *Focus sur le CRM*

Un Customer Relationship Manager (CRM) est un outil utilisé pour enregistrer et suivre les relations clients et les contacts externes d'une structure (entreprises, partenaires, chargés de cours professionnels, etc.).

Il témoigne d'une intégration de la relation partenariale, ou client, dans la stratégie de développement de l'établissement, et a fortiori en formation continue, développée pour concevoir des offres de formation et de services répondant à des besoins spécifiques.

a. *Une mise en place non généralisée*

Seule la moitié des établissements AMIs s'est dotée d'un CRM (Figure 7). Cette proportion est encore plus faible pour les établissements non AMIs puisque 2/3 n'en ont pas. Par ailleurs seul 1 des 3 établissements en ayant acquis un indique l'utiliser efficacement.

Dans les établissements, la majorité des CRM sont des applications fournies par un éditeur de logiciels spécialisés dans la relation client. Eudonet est l'outil le plus souvent utilisé par les établissements. Certains, moins nombreux, utilisent Sugar. D'autres ont fait le choix d'un outil développé en interne.

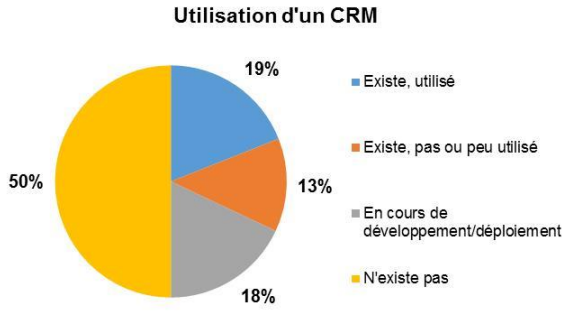

FIGURE 7 : Développement et usages d'un CRM dans les établissements. Résultats exprimés en % d'établissements ayant entamé une démarche d'utilisation, ou non, d'un CRM

b. *Un déploiement balbutiant*

Lorsque le CRM existe, la mise en commun avec les différentes composantes de l'établissement ne semble pas être privilégiée (Tableau 13). Le CRM est, la plupart du temps, essentiellement utilisé par le service FC, sauf pour 2 établissements pour lesquels le CRM est partagé entre plusieurs services centraux/communs.

Le second questionnaire nous a permis de confirmer que la réticence des personnes à partager les données entre services et/ou composantes était très présente (3 établissements / les 3 disposant d'un CRM dans le périmètre hors AMI).

Le seul établissement ayant tenté de déployer la solution sur un périmètre beaucoup plus large que le service FC évoque des difficultés soit à interconnecter le CRM avec le SI de l'établissement, soit à intégrer son usage et le partage des données dans les UFR et Instituts.

TABLEAU 13 : Périmètre de déploiement du CRM dans les établissements équipés

Structures	N°6	N°9	N°12	N°15
Service FC	x	x	x	x
SCUIO / BAIP	x	en déploiement		
Service Valorisation de la Recherche	x	en déploiement		
Cellule entrepreneuriat	x			
UFR / instituts				
DABF – pour la TA	x	en déploiement		
Présidence/chargée de mission Partenariats		en déploiement		

Ces constats peuvent s'expliquer par le fait que le déploiement d'un tel outil de suivi de la relation client suppose, en amont, un travail important sur les droits d'accès, de consultation, de modification, d'export ou d'utilisation des données Clients/Contacts, travail que les établissements peinent à initier.

c. Les usages du CRM

Les différentes fonctionnalités des CRM ne sont pas exploitées de la même façon selon les établissements (Tableau 14). Alors que la centralisation des données clients est privilégiée par l'ensemble des établissements dotés d'un CRM, la gestion de la relation client n'est véritablement exploitée que par 2 d'entre eux, et seuls 3 établissements sur 8 utilisent l'outil pour des campagnes de communication (emailings plus ou moins étendus et ciblés).

TABLEAU 14 : Usages du CRM par les établissements équipés

Modalité d'utilisation du CRM	Etab.
Centralisation des données clients **(fichier entreprises/partenaires/contacts centralisé)**	les 8 étab
Gestion de la relation client **(pour chaque entreprise, suivi des contacts et liens avec elle : stagiaires de l'établissement présents ou passés, ancien diplômés salariés de l'entreprise, participation de l'entreprise aux évènements phares de l'établissement, contrats de recherche établis avec l'entreprise, etc)**	N°6 N°9
Opération Marketing-Communication (ex : campagne de communication pour une nouvelle formation auprès d'une cible d'entreprises du secteur et du territoire)	N°6 N°9 N°12

d. Degrés de satisfaction envers le CRM

A ce jour, deux établissements sur les 8 ayant un CRM en sont satisfaits (n°9 et 12) (Figure 8).

Les résultats sont plus mitigés hors périmètre AMI : l'un qualifie l'utilisation de non optimale, le 2ème est moyennement satisfait et le 3ème assez satisfait de l'utilisation qui en est faite.

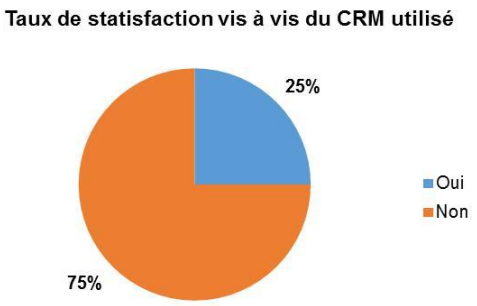

FIGURE 8 : Taux de satisfaction dans l'utilisation des CRM. Résultats exprimés en % d'établissements satisfaits de l'utilisation de leur CRM

Pour expliquer le faible taux de satisfaction, les établissements ayant implanté un CRM pointent essentiellement des freins humains et plus particulièrement les difficultés d'appropriation de l'outil par les utilisateurs, liées aux changements des habitudes de travail et aux compétences numériques des utilisateurs.

Mais, comme le montre le Tableau 15, ci-après, d'autres éléments sont également avancés par les agents.

TABLEAU 15 : Raisons avancées par les agents pour expliquer la faible utilisation des CRM

Raisons d'insatisfaction	Nb d'établissements
Manque d'ergonomie	3
Problème d'interopérabilité avec d'autres systèmes d'information de l'établissement	4
Difficulté d'appropriation par les personnels de l'établissement	7
Déploiement dans les services centraux, communs et composantes plus lent que prévu	1
Contraintes liées aux droits d'accès définies par l'éditeur	1
Manque de formation des utilisateurs	1

4. *Éléments de préconisation issus des diagnostics marketing*

Les degrés de maturité des démarches marketing engagées sont extrêmement disparates. Certains diagnostics complets sont effectivement bien utilisés au service d'une véritable stratégie. Toutefois, l'approche au coup par coup et l'absence de réelle stratégie semblent prédominer aujourd'hui notamment en matière d'identification et d'approche des prospects.

Lorsqu'elles ont été identifiées, les principales préconisations issues des diagnostics marketing de l'activité Formation Continue sont de natures très différentes selon les établissements.

Elles permettent de dégager plusieurs champs d'amélioration possibles (Tableau 16).

TABLEAU 16 : Points d'amélioration identifiés par les établissements pour développer leur stratégie marketing

Stratégie marketing	Disposer de données d'analyse interne (capacités de l'organisme de formation : moyens humains et financiers, image) et externe (ressources requises par chaque segment, rentabilité de chaque segment, force de la concurrence, législation...) les plus précis possibles au présent et à moyen terme
	Mettre en place une veille (législation / marché / appels d'offres) / Réaliser des enquêtes auprès des entreprises du territoire sur leurs besoins de compétences et de formation
	Identifier certaines cibles (publics, secteurs, etc.)
	Formaliser une stratégie de vente, se positionner en : ○ Développant en priorité certaines modalités de formation en lien avec les besoins des entreprises du territoire (courtes, à distance, en alternance…) ○ Actualisant, consolidant et modularisant certaines formations (évolutions des contenus, lien Recherche, blocs de compétences et parcours à la carte)
	Articuler sa stratégie à une identité de marque et certification de service

Stratégie partenariale	Se rapprocher des branches et fédérations professionnelles, OPCO
	Collaborer avec les collectivités territoriales et leurs dispositifs d'accompagnement des publics vers la formation et l'emploi
	Investir les campus des métiers et des qualifications
	Renforcer les liens avec certaines typologies d'entreprises : o Start-up, pépinières d'entreprises et clusters o TPE (micro-entreprises de 1 à 9 salariés) o PME/PMI (10 à 249 salariés) o ETI (250 à 4999 salariés) o Grandes entreprises (+5000 salariés)
	Se rapprocher des universités/campus, Learning Factory, incubateurs, CFA d'entreprises
	Fidéliser les anciens financeurs et prescripteurs
	Développer et animer le lien avec les alumni
	Formaliser les partenariats au travers de conventions cadre et les valoriser
	Rapprocher la Direction Formation (FI-FC) de la Recherche, Vie étudiante (EC engagement étudiant), SCUIO-BAIP (NCU Soft Skills)
	Mobiliser les équipes pédagogiques et des composantes autour de la FC et de l'innovation pédagogique en FTLV : o Portage politique o Formation à la démarche compétences pour approcher les référentiels métiers, o Formation aux pédagogies innovantes, occasions de partenariats avec le monde socio-économique : modules trans'écoles ou au sein d'un même établissement, mise en place de parcours pour favoriser les compétences pluridisciplinaires et l'hybridation des savoirs, mises en situation pour développer la réflexivité sur ses pratiques, individualisation des apprentissages par le e-learning, apprentissage du faire ensemble (pédagogie par projet, co-working, virtual lab, hackathon, junior entreprises et coopératives étudiantes) o Clarification et facilitation des procédures de création et de validation institutionnelle des formations o Vote de politiques de rémunération et de reversement incitatives o Allocation de moyens humains, techniques et logistiques
Marketing opérationnel	Définir la stratégie marketing opérationnel o Définir son plan opérationnel : cibles, objectifs, messages, supports/canaux et diversifier/spécifier les canaux de vente / d'accès au marché pour optimiser ses actions par un ciblage efficace Etablir la ventilation budgétaire en fonction des moyens à disposition
	Décliner le plan marketing stratégique en plan marketing opérationnel : o Identifier le carré du marketing opérationnel, sa démarche et ses étapes clés o Etablir les éléments nécessaires au plan marketing opérationnel et à la cohérence des différentes actions menées
Plan de communication	o Identifier les différents éléments d'une communication o Créer de la valeur client : argumentaires/messages adaptés aux publics cibles o Tenir compte des motivations d'achat des clients FCU o Définir la copy-strategy de sa communication
Plan d'action commercial (traduction du plan marketing)	Distinguer les missions relevant du marketing et du commercial : o Définir le Plan d'Action Commercial (prospection et vente) o Piloter et outiller la démarche commerciale au sein du service FCU o Développer la synergie marketing/commercial pour garantir l'amélioration continue de l'offre
	Organiser des événements dédiés rassemblant stagiaires, alumni et partenaires : o Journées thématiques o After work o Trophées de la VAE et remises de diplômes Et/ou participer à des événements généralistes ou spécifiques
	Développer de nouveaux outils de communication, sur le web traditionnel et sur mobiles/tablettes (catalogues, site internet FC, portail...) et l'usage des réseaux sociaux

E. Perspectives

Nombre d'établissements reconnaissent que "la démarche marketing permet d'avoir de la constance d'action, une ligne directrice pour engager des moyens humains et matériels et développer une vraie montée en compétences et en expertise stables sur l'ensemble des spécificités du métier de la FC".

Toutefois, les services FC sont très majoritairement insatisfaits quant à l'approche marketing initiée au sein de leur établissement (Figure 9). Soit parce qu'elle repose sur un diagnostic incomplet, soit parce qu'elle n'a pas véritablement irrigué la stratégie d'établissement.

Les établissements non AMIs ayant répondu à cette question indiquent un chiffre entre 1 et 5 sur une échelle de satisfaction de 10 (dont 4 se positionnent entre 1 et 2).

FIGURE 9 : Degré de satisfaction concernant la stratégie mise en place dans les établissements. Résultats exprimés en % d'établissements de taux de satisfaction des usagers

Plusieurs raisons sont mises en avant pour expliquer cette absence de satisfaction :

- La démarche pâtit le plus souvent d'un manque de moyens, aussi bien humains que techniques. Cela induit des difficultés pour l'organiser et déployer une véritable approche marketing au sein du service FC et encore plus de l'établissement. En conséquence, sa mise en œuvre auprès de publics spécifiques, avec des modalités satisfaisantes pour les partenaires et clients devient complexe.
- Les freins financiers sont également souvent cités (difficulté à conserver ou capitaliser les recettes FC pour réaliser des investissements, absence de politiques de remise tarifaire et de rémunération des intervenants attractives, etc.) ainsi que la complexité et la longueur de nombreuses procédures.

Le développement d'une approche marketing en FC suppose donc l'adoption d'une nouvelle culture organisationnelle d'autant plus difficile à promouvoir dans un environnement en évolution constante, que ce soit pour l'enseignement supérieur ou la formation professionnelle.

De fait, les dispositions prises suite à la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014, relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, avaient déjà nécessité des mutations. Mais ces mutations risquent fort de devoir être renforcées voire pour certaines remises en question suite à la promulgation de la loi Pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018.

Cependant, ce contexte mouvant peut également constituer une réelle opportunité, pour engager en interne une conduite de changement concernant :

- La réorganisation et/ou la stabilisation des services, équipes et procédures,
- Le recentrage des différentes fonctions de la FC sur leur cœur de métier,
- La formation des personnels pour des montées en compétences commerciales et numériques,
- Le recrutement d'agents à temps-plein dédiés au marketing, à la communication, à la commercialisation ainsi qu'à l'accompagnement des équipes pédagogiques à l'innovation pédagogique et aux nouvelles technologies mixant les formes (parcours modulaires individualisés, formations courtes et sur mesure / laboratoires d'idées, programmes immersifs et pédagogies ludiques engageantes) et les temps d'apprentissage (blended-learning),
- Un programme de dotation en outils et équipements opérationnels et innovants : CRM, studios d'enregistrement pour les formations distancielles, plates-formes technologiques de pointe, salles de réalité virtuelle, fab Labs, espaces de co-working, etc…

Gageons donc que, progressivement, la démarche marketing pourra jouer le rôle de levier de changement, au service d'une vision prospective et d'un modèle nouveau de retour sur investissement.

Les services FC pourraient ainsi approcher le modèle d'évolution suivant :

- Centre de coût concevant et délivrant des formations,
- Centre de services partagés, articulant politique formation et stratégie partenariale de l'établissement et axes GPEC des clients dans une chaîne de valeurs,
- Centre de profit ; quand la « marque » s'est imposée, le service FCU (ou une SAT FC, ou une Société) s'ouvre sur son écosystème et tire parti au niveau local, régional, voire national et international, de réseaux actifs et pérennes de partenariats socio-économiques.

Annexe 1 : Enquête n° 1 administrée début 2018

Questionnaire

FTLV : Quelles stratégies Marketing ?

Dans le cadre de l'Appel à Manifestation d'Intérêt FC et FTLV, le groupe de travail "Marketing, Communication et CRM" lance une étude des dispositifs et pratiques en la matière, au sein des établissements pilotes.

Merci de bien vouloir répondre de manière la plus complète et la plus précise à ce questionnaire.

*Obligatoire

À propos de votre établissement

---

1. Nom de l'établissement *

…….....

2. Région *

……..

3. Grands domaines de formation *

Plusieurs réponses possibles

□ Agriculture et pêche, espaces naturels et espaces verts, soins aux animaux

□ Arts et façonnage d'ouvrages d'art

□ Banque, assurance, immobilier

□ Commerce, vente et grande distribution

□ Communication, média et multimédia

□ Construction, bâtiment et travaux publics

□ Hôtellerie- restauration tourisme loisirs et animation

□ Industrie

□ Installation et maintenance

□ Santé

□ Services à la personne et à la collectivité

□ Spectacle

□ Support à l'entreprise

□ Transport et logistique

□ Autre : ……

4. Nombre total d'étudiants au sein de l'établissement *

…….....

Organisation du service formation continue

---

5. Organisation actuelle de la formation continue / FTLV dans l'établissement *

Une seule réponse possible

□ Organisation centralisée

□ Organisation décentralisée

□ Organisation semi-centralisée

□ Autres : …….....

6. Selon l'organisation adoptée, merci de nous communiquer un schéma opérationnel de l'organisation de la formation continue / FTLV

(Document(s) illustrant le périmètre et l'articulation des activités d'accueil, de suivi des stagiaires, d'ingénierie pédagogique, financières, de marketing, de communication, de commercialisation, etc.)

7. Nombre d'équivalents temps plein attachés à l'activité Formation Continue / FTLV au sein de l'établissement *

(Hors enseignants)

Une seule réponse possible

□ De 0 à 10

□ De 10 à 20

□ De 20 à 30

□ De 30 à 40

□ De 40 à 50

□ Pus de 50

Activité du service formation continue / FTLV

---

8. Chiffre d'affaires global réalisé sur l'année universitaire 2016-2017 (en K€) * ……...

9. Nombre moyen de stagiaires en Formation Continue par année civile/universitaire *

……...

10. Taux de prélèvement réalisé sur le chiffre d'affaires de l'activité de formation continue / FTLV

Plusieurs réponses possibles

	Taux de prélèvement réalisé par le service Formation Continue	Taux de prélèvement réalisé par l'établissement
0 %	□	□
De 0% à 5%	□	□
De 5% à 10%	□	□
De 10% à 15%	□	□
De 15% à 20%	□	□
De 20% à 25%	□	□
De 25% à 30%	□	□
30% et plus	□	□

11. Numéroter les actions de formation proposées ci-dessous en fonction de l'ordre croissant de la part de chiffre d'affaires réalisée

(Numérotation de 1 à 9, si l'action de formation n'est pas proposée, indiquer « 0 »)

Plusieurs réponses possibles

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Diplômes nationaux										
Diplômes universitaires (DU) et interuniversitaires (DIU)										
Autres formations certifiantes (certificats d'université etc.) Préciser : ……										

Formations spécifiques, courtes, modulaires, sur mesure										
Préparation aux concours										
Diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU)										
Université pour tous les âges										
Bilan de compétences										
Autres : ……										

12. Numéroter les modalités de formation proposées ci-dessous en fonction de l'ordre croissant de la part de chiffre d'affaires réalisée

(Numérotation de 1 à 7, si l'action n'est pas proposée, indiquer « 0 »)

Plusieurs réponses possibles

	0	1	2	3	4	5	6	7
Présentiel								
E-learning (FOAD)								
Blended learning (combinaison du présentiel et du distanciel)								
Alternance (contrat de professionnalisation et contrat d'apprentissage)								
Validation des Acquis Professionnels et Personnels (VAPP)								
Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)								
Blocs de compétences								

Diagnostic Marketing

---

13. Réalisation d'un diagnostic Marketing FTLV au sein de l'établissement *

Une seule réponse possible

□ Oui, de manière structurée et formalisée

□ Oui, mais de manière peu / non formalisée

□ Non *Passer à la question 19*

14. Périmètre du diagnostic Marketing FTLV *

Plusieurs réponses possibles

□ Offre de formation (segmentation, positionnement sur le marché, tarif, distribution, communication…)

□ Moyens mobilisés

□ Moyens manquants

□ Actions menées

□ Actions à mener

□ Identification des publics cibles

□ Analyse de la (non) segmentation du marché

□ Analyse de l'environnement

□ Évaluation de la concurrence

15. Personne(s) ayant réalisé ce diagnostic *

Plusieurs réponses possibles

□ Vice-président

□ Service Formation Continue

□ Consultant externe

□ Étudiant en stage ou en alternance

□ Autres : …….

Commentaires sur…

16. L'utilité du diagnostic Marketing FTLV *

……
……
……...

17. Point(s) d'amélioration à apporter à la démarche et/ou moyen(s) manquant(s) (en compétences, en temps, en postes disponibles etc.)

……
……
.....

18. Plan d'action ou actions mises en place à l'issue du diagnostic Marketing FTLV*

……
……

Stratégie actuelle en matière de Marketing

---

19. Type PULL (actions ayant pour but de faire venir le consommateur vers le produit : se traduit essentiellement par de la communication publicitaire)

(Exemples d'actions type PULL)

……
……
..

20. Type PUSH (stratégie de vente proactive, produit poussé vers le consommateur. Ex : salons, évènements, force de vente sur le terrain etc.)

(Exemples d'actions type PUSH)

……
……
...

Carte des formations

21. Nombre de formations continues proposées par l'établissement *

Une seule réponse possible

□ < 50

□ < 100

□ < 150

□ < 200

□ < 250

□ < 300

□ < 350

□ < 400

□ < 450

□ > 500

22. Pour les diplômes nationaux *

Plusieurs réponses possibles

□ Toute l'offre de formation initiale est accessible à la formation continue

□ Une partie de l'offre de formation initiale n'est pas accessible en formation continue

□ Il existe une offre spécifique uniquement accessible par la formation continue

23. Préciser combien de diplômes nationaux sont uniquement dédiés à la formation continue ou proposés sous la forme de groupes spécifiques en formation continue*

…….....

24. Pour les formations courtes *

Plusieurs réponses possibles

□ L'établissement dispose d'une offre de formations courtes modulaires (à partir des diplômes existants et intégrées à la formation initiale)

□ L'établissement dispose d'une offre de formations courtes sur mesure

□ L'établissement a mis en place un catalogue de formations courtes (modulaires et/ou sur mesure)

25. Pour les diplômes universitaires/interuniversitaires *

Plusieurs réponses possibles

□ L'établissement dispose d'une offre de diplômes universitaires/interuniversitaires hors médecine

□ L'établissement dispose d'une offre de diplômes universitaires/interuniversitaires en médecine

Développement de l'offre de formation continue

26. Actions de formation que l'établissement souhaite développer *

□ Diplômes nationaux

□ Diplômes universitaires (DU) et interuniversitaires (DIU)

□ Autres formations certifiantes (certificat d'université etc.)

□ Formations spécifiques, courtes, modulaires, sur mesure

□ Préparation aux concours

□ Diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU)

□ Université pour tous les âges

□ Bilan de compétences

□ Autres : ……

27. Modalités de formation que l'établissement souhaite développer *

Plusieurs réponses possibles

□ Le présentiel

□ L'e-learning (formation ouverte à distance)

□ Le blended learning (combinaison du présentiel et de l'e-learning)

□ L'alternance (contrat de professionnalisation et contrat d'apprentissage)

□ La validation des acquis professionnels et personnels (VAPP)

□ La validation des acquis de l'expérience (VAE)

□ Les blocs de compétences

□ Autres : ……

Blocs de compétences

28. Engagement de l'établissement dans une démarche de modularisation des formations en blocs de compétences *

Une seule réponse possible

□ Oui

□ Non *Passer à la question 31*

29. Les formations de l'établissement sont-elles d'ores et déjà proposées sous forme de blocs de compétences ? *

Une seule réponse possible

□ Oui

□ Non

30. Si oui, merci de préciser le pourcentage de formations organisées en blocs de compétences

…….....

Formation à distance

31. Engagement de l'établissement dans une démarche de développement des formations à distance *

Une seule réponse possible

□ Oui

□ Non

32. Préciser la réponse *

…….....

33. Quant à la formation à distance, l'établissement propose

Plusieurs réponses possibles

□ Des formations totalement dispensées en e-learning

□ Des formations en blended learning (combinaison du présentiel et du distanciel)

Coûts des formations et tarifs

34. Le tarif des formations est basé sur un calcul des coûts complets *

Une seule réponse possible

□ Oui

□ Non

35. Remarques

……
……

36. Stratégie de l'établissement en matière tarifaire *

Exemple : Coût horaire par niveau de diplôme ? Forfait ? Coûts complets ? Analyse des tarifs de la concurrence ?

……
……

Financement des actions de formation

37. Quel pourcentage du chiffre d'affaires de la formation continue / FTLV provient de financements individuels ? *

……...

38. Quel pourcentage du chiffre d'affaires de la formation continue / FTLV provient de financements privés (entreprises, OPCA, OPACIF, FONGECIF etc.) ?*

……...

39. Quel pourcentage du chiffre d'affaires de la formation continue / FTLV provient de financements publics (Pôle Emploi, fonction publique d'État, territoriale, hospitalière) ? *

……...

Communication et commercialisation

40. Actions de communication et actions de commercialisation en fonction des publics cibles de la formation continue / FTLV

(Cocher les cases pour indiquer qu'une action est réalisée auprès des publics indiqués)

Plusieurs réponses possibles

	Individus (salariés, demandeurs d'emploi, indépendants, sans activité...)	Organisations privées (entreprises, associations, OPCA, OPACIF, FONGECIF...)	Organisations publiques (pôle emploi, fonction publique d'État / territoriale / hospitalière
Identification des contacts, fichier clients	◻	◻	◻
Démarchage direct (Rencontres, rendez-vous…)	◻	◻	◻
Démarchage téléphonique	◻	◻	◻
Rencontres réseaux et clubs	◻	◻	◻
Organisation d'événements FC	◻	◻	◻
Participation à des salons	◻	◻	◻
Catalogue FC	◻	◻	◻
Affiches	◻	◻	◻
Flyers / Brochures	◻	◻	◻
Encarts presse	◻	◻	◻
Communiqué de presse	◻	◻	◻
Publi-communiqué / publi-rédactionnel	◻	◻	◻
Radio (interviews)	◻	◻	◻
Radio (annonces)	◻	◻	◻
Site web dédié à la FC	◻	◻	◻
Pages web dédiées à la FC sur le site de l'établissement	◻	◻	◻
Emailing	◻	◻	◻
Newsletter FC	◻	◻	◻
Réseaux sociaux	◻	◻	◻

41. D'autres actions de communication et de commercialisation à signaler ?

……
……
……

Postes dédiés à la communication et à la commercialisation

42. Nombre de postes dédiés à la communication FC au sein du service Formation Continue *

(En équivalent temps plein)

……

43. Nombre de postes dédiés à la communication FC au sein des services centraux*

(En équivalent temps plein)

……

44. Nombre de postes dédiés à la communication FC au sein des composantes *

(En équivalent temps plein)

……

45. Nombre de postes dédiés à la commercialisation FC au sein du service Formation Continue*

(En équivalent temps plein)

……

46. Nombre de postes dédiés à la commercialisation FC au sein des services centraux *

(En équivalent temps plein)

……

47. Nombre de postes dédiés à la commercialisation FC au sein des composantes *

(En équivalent temps plein)

……

48. Nombre de prestataires externes dédiés à la communication FC (agence, indépendant etc.) *

(En équivalent temps plein)

……

49. Nombre de prestataires externes dédiés à la commercialisation FC (agence, indépendant etc.) *

(En équivalent temps plein)

……

Outils CRM (Customer Relationship Management)

50. Dans votre établissement, un CRM… *

Une seule réponse possible

□ Existe, est utilisé

□ Existe, mais il est peu ou pas utilisé

□ Est en cours de développement / déploiement *Passer à la question 55*

□ N'existe pas *Passer à la question 57*

51. Utilisateurs du CRM *

Une seule réponse possible par ligne

	Oui	Non
Service Formation Continue	□	□
SCUIO / BAIP	□	□
Service Valorisation de la recherche	□	□

Cellule entrepreneuriat	□	□
UFR	□	□
Institut(s)	□	□
Autres	□	□

52. Modalités d'utilisation du CRM *

Plusieurs réponses possibles

□ Centralisation des données clients (fichier entreprise centralisé)

□ Gestion de la relation client (pour chaque entreprise, suivi des contacts et liens avec elle : stagiaires de l'établissement présents ou passés, anciens diplômés salariés de l'entreprise, participation de l'entreprise aux évènements phares de l'établissement, contrats de recherche établis avec l'entreprise etc.)

□ Opération Marketing-Communication (ex : campagne de communication en fonction d'une cible identifiée)

□ Autres : …….

53. Satisfaction et utilisation optimale du CRM *

Une seule réponse possible

□ Oui

□ Non

54. Si non, raison(s) de l'insatisfaction et/ou de la mauvaise utilisation *

Plusieurs réponses possibles

□ Fonctionnalités de l'outil inadaptées aux pratiques

□ Manque d'ergonomie

□ Manque de réactivité du fournisseur (pour la maintenance ou l'adaptation de l'outil)

□ Problème d'interopérabilité avec d'autres systèmes d'information de l'établissement

□ Coût financier supérieur au coût initialement prévu

□ Difficulté d'appropriation par les personnels de l'établissement

□ Autres : ……

55. Le CRM que vous utilisez est-il *

Une seule réponse possible

□ Une application « maison »

□ Une application fournie par un prestataire

□ Autres : ……

56. Si possible, merci de transmettre une présentation du CRM faite par le fournisseur ou bien une présentation personnalisée que vous avez pu utiliser en interne pour expliquer le CRM

Fichier(s) envoyé(s) :

……
……
……...

Pour conclure

---

57. La stratégie Marketing s'appliquant à la FTLV est satisfaisante *

Une seule réponse possible

□ Oui

□ Non

58. Pour quelle(s) raison(s) *

……
……
...

59. Évolution(s) envisagée(s) dans la Stratégie Marketing appliquée à la FTLV pour les deux prochaines années *

……
……

60. Afin de compléter votre réponse, merci de transmettre tout document utile à une compréhension fine de vos pratiques en matière de marketing, communication et CRM

Fichier(s) envoyé(s) :

……
……

Annexe 2 : Enquête n° 2 administrée en juin 2018

Questionnaire

Formation continue : comment les établissements de l'enseignement supérieur promeuvent-ils et commercialisent-ils leurs activités de formation continue ?

Dans le cadre de travaux menés par les établissements lauréats des Appels à Manifestation d'Intérêt Pilotes Formation Continue (2016) et Pilotes Formation Tout au Long de la Vie (2017), notre groupe de travail "Marketing-Communication-CRM" lance une enquête nationale pour mieux connaître les pratiques des établissements d'enseignement supérieur en matière d'approche des publics et du marché de la formation continue.

Nous vous remercions de bien vouloir répondre de manière complète et précise à ce questionnaire avant le 23 juillet 2018.

Les questions posées concernent la commercialisation des formations et la démarche marketing :

"Stratégie d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur perçue par les clients." (Mercator)

Une première enquête menée début 2018 auprès des établissements AMI FTLV 2017 a montré qu'à ce jour, une minorité d'entre nous a adopté une démarche complète, appuyée sur un diagnostic exhaustif et des moyens dédiés, inscrite dans la durée. Des tactiques, pratiques, actions en constituent toutefois les prémices et témoignent d'une sensibilité certaine des organisations à cette approche proactive et structurée du marché. L'analyse de vos réponses nous permettra ainsi :

d'établir un état des lieux national des pratiques de promotion et commercialisation de l'activité Formation Continue Universitaire,

de proposer quelques éléments d'aide au diagnostic et pistes de développement pour vos activités de FC/FTLV.

Cette enquête sera bénéfique tant pour votre établissement (auto-positionnement sur les démarches de marketing et de commercialisation), que pour le réseau des membres de la FCU.

Nous aurons plaisir à vous faire partager les résultats de cette enquête en octobre 2018.

*Obligatoire

À propos de votre établissement

---

1. Nom de l'établissement *

…….....

2. Région *

……..

3. Grands domaines de formation au sein de l'établissement *

Plusieurs réponses possibles

□ Sciences humaines et sociales

□ Droit, Economie, Gestion

□ Arts, Lettres, Langues

□ Santé

□ STAPS

□ Sciences et technologies

□ Autre(s) :

4. Nombre total d'étudiants au sein de l'établissement *

…….....

Organisation des activités formation continue

---

5. Organisation actuelle de la formation continue de l'établissement au sein d'un : *

Une seule réponse possible

□ Service central uniquement

□ Service central + composantes

□ Service commun uniquement

□ Service commun + composantes

□ Composantes uniquement

6. Nombre d'équivalents temps plein attachés à l'activité Formation Continue au sein de l'établissement *

(Hors enseignants)

.....

7. Chiffre d'affaires global réalisé sur l'année 2017 (en € - données de l'enquête BPF) *

……...

8. Nombre de stagiaires Formation Continue en 2017 (chiffres enquête BPFe) *

- Nombre au total : ...

- Nombre de stagiaires en formations diplômantes (hors VAE ET DAEU) : ...

- Nombre de stagiaires en DU et DIU : ...

- Nombre de contrats de professionnalisation : ...

- Nombre de stagiaires en formations courtes/modulaires : ...

8 bis. Nombre d'apprentis en 2017 :

……..

9. Taux de prélèvement réalisé sur le chiffre d'affaires de l'activité de formation continue * :

- Taux de prélèvement réalisé par le service FC (si variable, indiquer une fourchette) : ...

- Taux de prélèvement réalisé par l'établissement (si variable, indiquer une fourchette) : ...

10. Numéroter les types de formation ci-dessous en fonction de l'ordre décroissant de la part de chiffre d'affaires réalisée *

(Numérotation de 1 à 7, si l'action de formation n'est pas proposée, indiquer « 0 »)

Plusieurs réponses possibles

	0	1	2	3	4	5	6	7
Diplômes nationaux								
Diplômes universitaires (DU) et interuniversitaires (DIU)								
Autres formations certifiantes (certificats d'université etc.) Préciser : ……								
Formations spécifiques, courtes, modulaires, sur mesure (non diplômante)								
Diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU)								
Université pour tous les âges								
Bilan de compétences								

10 bis : Quelles autres formations certifiantes proposez-vous ? (certificats d'université etc ...)

11. Numéroter les modalités de formation ci-dessous en fonction de l'ordre décroissant de la part de chiffre d'affaires réalisée *

(Numérotation de 1 à 6, si l'action n'est pas proposée, indiquer « 0 »)

Plusieurs réponses possibles

	0	1	2	3	4	5	6
Présentiel							
E-learning (FOAD)							
Blended learning (combinaison du présentiel et du distanciel)							
Alternance (contrat de professionnalisation et contrat d'apprentissage)							
Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)							
Blocs de compétences							

12. Nombre de formations continues proposées par l'établissement en 2017 : *

- Nombre de diplômes nationaux dédiés FC : ...
- Nombre de diplômes nationaux dédiés Alternance (contrats pro et apprentissage) : ...
- Nombre de diplômes nationaux mixtes (alternance et formation initiale/reprise d'étude) : ...
- Nombre de diplômes universitaires / interuniversitaires en médecine : ...
- Nombre de DU hors médecine : ...

12 bis : Pour les diplômes universitaires / interuniversitaires en médecine : Certaines de ces formations sont-elles reconnues par le dispositif DPC ? Si oui, combien ?

13. Pour les formations courtes, quelle offre est disponible à ce jour ? *

Plusieurs réponses possibles

□ Actions de formations courtes : 1 à quelques jours

□ Formations décomposées en modules

□ Formations courtes extraites de cursus certifiants

□ Formations courtes déconnectées de cursus certifiants

□ Formations construites sur mesure

13 bis : Pour les formations courtes déconnectées de cursus certifiants : Quel pourcentage des formations courtes cela représente ?

Seulement si « Formations courtes extraites de cursus certifiants » cochée

13 bis 2 : Pour les formations courtes extraites de cursus certifiants : Quel pourcentage des formations courtes cela représente ?

Seulement si « Formations courtes déconnectées de cursus certifiants » cochée

Diagnostic Marketing

---

14. Avez-vous réalisé / réalisez-vous un diagnostic Marketing FTLV au sein de l'établissement *

Une seule réponse possible

□ Oui, de manière structurée et formalisée

□ Oui, mais de manière peu / non formalisée

□ Non *Passer à la question 17*

15. Périmètre du diagnostic Marketing FTLV *

Plusieurs réponses possibles

□ Audit de l'offre de formation (points forts et points faibles, tarifs, distribution, obsolescence ou fonction d'appel)

□ Segmentation du marché et identification de publics cibles

□ Approches et stratégies de vente, plan de prospection

□ Canaux de promotion et de vente (accès au marché)

□ Analyse de l'environnement (étude des besoins de compétences des acteurs du territoire)

□ Évaluation de la concurrence (types de formation, tarifs)

□ Moyens mobilisés / manquants

□ Outils de mesure de la performance commerciale

□ Moyens d'intéressement et de formation de personnels dédiés

□ Autres

16 : Recommandations adoptées – Stratégie marketing

	Mise en place (ou en cours de mise en place)	A venir	Non
Identifier de nouveaux publics et secteurs	□	□	□
Formaliser une stratégie de vente	□	□	□
Diversifier ses canaux de vente / d'accès au marché	□	□	□
Réaliser des enquêtes auprès des entreprises du territoire sur leurs besoins en formation	□	□	□
Mettre en place une veille (marché / appels d'offres)	□	□	□

16 bis : Recommandations adoptées – Stratégie partenariale

	Mise en place (ou en cours de mise en place)	A venir	Non
Fidéliser les anciens financeurs et prescripteurs	□	□	□
Travailler plus étroitement avec les collectivités territoriales et leurs dispositifs	□	□	□
Travailler plus étroitement avec les branches professionnelles	□	□	□

16 bis 2 : Recommandations adoptées – Privilégier les liens avec un certain type d'entreprises

	Mise en place (ou en cours de mise en place)	A venir	Non
Start-up / Pépinières d'entreprises	□	□	□
TPE (micro-entreprises de 1 à 9 salariés)	□	□	□
PME/PMI (10 à 249 salariés)	□	□	□
ETI (250 à 4999 salariés)	□	□	□
Grandes entreprises (+5000 salariés)	□	□	□
Formaliser / contractualiser ces liens (par exemple sous forme de conventions cadres)	□	□	□
Développer les réseaux FC-Recherche	□	□	□

16 bis 3 : Recommandations adoptées – Stratégie commerciale

	Mise en place (ou en cours de mise en place)	A venir	Non
Identifier les formations continues à commercialiser en fonction des besoins (entreprises / individus) et des compétences en interne	□	□	□
Développer / Co-construire des formations courtes avec les entreprises du bassin d'emploi	□	□	□
Développer l'alternance en lien avec les entreprises du territoire	□	□	□
Renforcer la différenciation des formations continues proposées par rapport aux concurrents	□	□	□
Etablir et mettre en œuvre un plan de prospection	□	□	□
Développer les formations à distance	□	□	□
Consolider les formations en faisant évoluer les contenus et en travaillant à l'identification de blocs de compétences	□	□	□

16 bis 4 : Recommandations adoptées – Actions de communication

	Mise en place (ou en cours de mise en place)	A venir	Non
Développer une identité de marque	□	□	□
Communiquer en interne sur la FTLV et ses dispositifs	□	□	□
Communiquer en interne sur la démarche compétences	□	□	□
Définir des argumentaires adaptés pour la commercialisation des formations	□	□	□
Organiser des événements dédiés	□	□	□
Participer à des événements généralistes ou spécifiques	□	□	□
Actualiser les supports de communication en fonction des publics, des canaux et/ou des événements	□	□	□
Développer de nouveaux outils de communication externes (catalogues, site internet FC, portail...)	□	□	□

16 bis 5 : Recommandations adoptées – Mobiliser les équipe pédagogiques autour de la FTLV

	Mise en place (ou en cours de mise en place)	A venir	Non
Recherchant un portage politique	□	□	□
Faisant voter une politique de rémunération incitative / valorisation de l'activité FC	□	□	□
Multipliant les rencontres et les événements les associant	□	□	□

16 bis 6 : Recommandations adoptées – Organisation et pilotage

	Mise en place (ou en cours de mise en place)	A venir	Non

□ Organiser de nouveaux process administratifs, financiers et de décision	□	□	□
□ Clarifier les missions entre les différents acteurs impliqués (ingénierie de formation/ marketing / communication...)	□	□	□
□ Construire des outils de pilotage et de contrôle de l'activité	□	□	□
□ Définir un modèle économique rentable par type de dispositif, sur la base des coûts complets	□	□	□

16 bis 7 : Vous pouvez mentionner ici d'autres recommandations adoptées à l'issue du diagnostic Marketing FTLV

17. Avez-vous entamé une démarche de certification qualité au niveau de votre service Formation Continue ?

□ oui

□ non => *passer à la question n°21*

Si oui,

18. Quel est votre degré d'avancement dans la démarche ? (note entre 1 et 5)

1 ==========> 5

Décision de lancer la démarche Certification obtenue

19. Par qui êtes-vous (allez-vous être) certifié ?

□ FCU

□ ISO

□ AFNOR

□ Kirk Patrick

□ Autre : ...

20. Diriez-vous que cette démarche de certification est aidante pour la démarche marketing ? (note entre 1 et 5)

1 ==========> 5

Peu aidante Particulièrement aidante

Stratégie actuelle en termes d'approches des publics et du marché

Développement de l'offre de formation continue

21. Types de formation que l'établissement souhaite développer *

Classer les propositions suivantes par ordre de priorité (du plus important au moins important)

□ Diplômes nationaux

□ Diplômes universitaires (DU) et interuniversitaires (DIU)

□ Autres formations certifiantes (certificat d'université etc.)

□ Formations dédiées : courtes, modulaires, sur mesure

□ Diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU)

21 bis : S'il y a d'autres types de formation que l'établissement souhaite développer, n'hésitez pas à les mentionner en spécifiant leur degré de priorité

22. Modalités de formation que l'établissement souhaite développer *

Plusieurs réponses possibles

□ Présentiel

□ E-learning (formation ouverte à distance)

□ Blended learning (combinaison du présentiel et de l'e-learning)

□ Alternance (diplômes dédiés contrat de professionnalisation et/ou contrat d'apprentissage)

□ Blocs de compétences

□ VAE (Validation des acquis de l'expérience)partielles + formations organisées en blocs de compétences

□VAE individuelles

□VAE collectives

□ Autres : ……

Blocs de compétences

23. Engagement de l'établissement dans une démarche de modularisation des formations en blocs de compétences *

Une seule réponse possible

□ Oui

□ Non => *Passer à la question 28*

24. Les formations de l'établissement sont-elles d'ores et déjà proposées sous forme de blocs de compétences ? *

Une seule réponse possible

□ Oui

□ Non

25. Si oui, préciser le nombre de formations organisées en blocs de compétences (et quel pourcentage par rapport au nombre total de formations)

…….....

26. Quels leviers ont été mis en place pour développer cette offre :

□ Poste dédié

□ Groupe de travail (échanges de bonnes pratiques, méthodologie...)

□ Autre(s) :

27. Quelle méthodologie utilisée :

□ Kit "Approche programme" existant *[Préciser lequel en commentaires]*

□ Méthodologie propre unifiée sur l'établissement

□ Méthodologie propre, sur mesure en fonction des formations / composantes

Formation à distance

Selon la définition du LabSET, la formation à distance est entendue comme "l'apprentissage en ligne centré sur le développement de compétences par l'apprenant et structuré par les interactions avec le tuteur et les pairs". Il ne s'agit donc pas uniquement de déposer des contenus sur une plate-forme en ligne.

28. L'établissement a-t'il d'ores et déjà mis en œuvre une politique de développement des formations à distance : *

Une seule réponse possible

□ Oui

□ Non => passer à la question 33

29. Quels types de dispositifs et outils de promotion ont été choisis :

□ Création de formations en ligne sur commande

□ Elaboration d'un catalogue de modules de formation à distance

□ Intégration de modalités blended-learning (combinaison du présentiel et du distanciel) pour des formations courtes ou sur mesure

□ Intégration de modalités blended-learning pour les diplômes nationaux ou pour d'autres formations certifiantes

□ Développement de MOOCs

□ Autre(s) :

30. L'établissement propose à ce jour : *

Plusieurs réponses possibles

□ Aucune formation à distance

□ Des formations totalement dispensées en e-learning

□ Des formations en blended-learning

30 bis. Quel pourcentage par rapport au nombre total de formations ?

31. Quels moyens techniques ont été mis en œuvre pour développer le e-learning, les **pédagogies actives, la créativité et le travail collaboratif ?**

□ Utilisation de la plateforme de e-learning de l'établissement

□ Recours service audiovisuel de l'établissement

□ Mise en place d'une plateforme de e-learning dédiée à la FC

□ Mise en place d'un studio audiovisuel dédié à la FC

□ Création de nouveaux espaces d'apprentissages FTLV (de type salle de pédagogie innovante et collaborative, de réalité virtuelle…)

□ Autre : …….

32. Quels moyens RH ont été mis en œuvre pour développer le e-learning et les innovations pédagogiques :

□ Création d'un bureau d'appui dédié (bureau d'appui à la pédagogie numérique, cellule *Innovation Pédagogique,* pôle accompagnement des usages des *TICE) [Précisez en commentaires]*

□ Définition d'objectifs quantitatifs (nombre de formations à distance à développer, pour telle échéance) *[Précisez en commentaires]*

□ Formation des enseignants à la pédagogie numérique et aux technologies spécifiques *En interne ou en externe [Précisez en commentaires]*

Coûts, tarification et financement des formations

33. Le tarif des formations continues est-il basé sur un calcul des coûts *

Une seule réponse possible

□ Oui, pour toutes les formations

□ Non => *passer à la question 36*

□ Partiellement (en cours de mise en place)

□ Partiellement (volontairement uniquement sur une partie des formations)

Si oui ou partiellement,

34. Qui réalise ce calcul de coûts complets :

□ Le service FC

□ Le contrôleur de gestion de l'établissement

□ autre :

35. Le tarif intègre-t-il la part recherche pour le coût horaire des enseignants-chercheurs ?

□ Oui

□ Non

36. Les tarifs des formations continues de l'établissement sont-ils définis à partir du calcul du coût de revient et du point mort ? : *

□ Non

□ Pour toutes les formations continues

□ Pour certains types de formations continues (ex : formations courtes) *[Précisez en commentaires]*

□ Pour les formations appartenant à certains domaines de formation *[Précisez en commentaires]*

36 bis. Les tarifs des formations continues de l'établissement sont-ils définis à partir de l'analyse de la concurrence et du prix du marché ? *

□ Non

□ Pour toutes les formations continues

□ Pour certains types de formations continues (ex : formations courtes) *[Précisez en commentaires]*

□ Pour les formations appartenant à certains domaines de formation *[Précisez en commentaires]*

37. Quel pourcentage du chiffre d'affaires de la formation continue provient de financements individuels ? *

……...

38. Quel pourcentage du chiffre d'affaires de la formation continue provient de financements privés (entreprises, OPCA, OPACIF, FONGECIF etc.) ? *

……...

39. Quel pourcentage du chiffre d'affaires de la formation continue provient de financements publics (Pôle Emploi, fonction publique d'État, territoriale, hospitalière) ? *

……...

Dispositif(s)/actions en matière de marketing, communication, commercialisation,

Communication et commercialisation

40. Actions de communication et actions de commercialisation

Auprès d'individus ((salariés, demandeurs d'emploi, indépendants, sans activité...)

□Démarchage direct (Rencontres, rendez-vous…)

□Démarchage téléphonique

□Rencontres réseaux et clubs

□Organisation d'événements FC

□ Participation à des salons

□ Catalogue FC

□ Catalogue spécifique pour la formation courte

□ Affiches

□Flyers / Brochures

□Encarts presse

□Communiqué de presse

□Publi-communiqué / publi-rédactionnel

□ Interviews (radio, TV...)

□ Annonces-radio

□Retransmissions d'événements FC sur les réseaux sociaux

□Site web dédié à la FC

□Pages web dédiées à la FC sur le site de l'établissement

□Emailing

□ Newsletter FC

□Réseaux sociaux

□ Conférences

□ Référencement sur des plateformes externes en ligne

□ Autre ……

40 bis. Actions de communication et actions de commercialisation

Auprès d'organisations privées (entreprises, associations, OPCA, OPACIF, FONGECIF …)

□Démarchage direct (Rencontres, rendez-vous…)

□Démarchage téléphonique

□Rencontres réseaux et clubs

□Organisation d'événements FC

□ Participation à des salons

□ Catalogue FC

□ Catalogue spécifique pour la formation courte

□ Affiches

□Flyers / Brochures

□Encarts presse

□Communiqué de presse

□Publi-communiqué / publi-rédactionnel

□ Interviews (radio, TV...)

□ Annonces-radio

□Retransmissions d'événements FC sur les réseaux sociaux

□Site web dédié à la FC

□Pages web dédiées à la FC sur le site de l'établissement

□Emailing

□ Newsletter FC

□Réseaux sociaux

□ Conférences

□ Référencement sur des plateformes externes en ligne

□ Autre ……

40 bis 2. Actions de communication et actions de commercialisation

Auprès d'organisations publiques (pôle emploi, fonction publique d'Etat / territoriale / hospitalière)

□Démarchage direct (Rencontres, rendez-vous…)

□Démarchage téléphonique

□Rencontres réseaux et clubs

□Organisation d'événements FC

□ Participation à des salons

□ Catalogue FC

□ Catalogue spécifique pour la formation courte

□ Affiches

□Flyers / Brochures

□Encarts presse

□Communiqué de presse

□Publi-communiqué / publi-rédactionnel

□ Interviews (radio, TV...)

□ Annonces-radio

□Retransmissions d'événements FC sur les réseaux sociaux

□Site web dédié à la FC

□Pages web dédiées à la FC sur le site de l'établissement

□Emailing

□ Newsletter FC

□Réseaux sociaux

□ Conférences

□ Référencement sur des plateformes externes en ligne

□ Autre ……

Postes dédiés à la communication, commercialisation, marketing

Au sein du service Formation Continue

41. Nombre de postes dédiés à la communication FC au sein du service Formation Continue *

(En équivalent temps plein)

……

42. Nombre de postes dédiés à la commercialisation FC (chargé d'affaires / chargé de développement / commercial) au sein du service Formation Continue*

(En équivalent temps plein)

……

43. Nombre de postes dédiés au marketing au sein du service Formation Continue *

(En équivalent temps plein)

……

Au sein des services centraux

44. Nombre de postes dédiés à la communication FC au sein des services centraux*

(En équivalent temps plein)

……

45. Nombre de postes dédiés à la commercialisation FC au sein des services centraux *

(En équivalent temps plein)

……

46. Nombre de postes dédiés au marketing FC au sein des services centraux *

(En équivalent temps plein)

……

Au sein des composantes

47. Nombre de postes dédiés à la communication FC au sein des composantes*

(En équivalent temps plein)

……

48. Nombre de postes dédiés à la commercialisation FC au sein des composantes *

(En équivalent temps plein)

……

49. Nombre de postes dédiés au marketing FC au sein des composantes *

(En équivalent temps plein)

……

Prestataires externes

50. Nombre de prestataires externes dédiés à la communication FC (agence, indépendant etc.) *

(En équivalent temps plein)

……

51. Nombre de prestataires externes dédiés à la commercialisation FC (agence, indépendant etc.) *

(En équivalent temps plein)

……

52. Nombre de prestataires externes dédiés au marketing FC (agence, indépendant etc.) *

(En équivalent temps plein)

……

Outils pour gérer la relation "client"

53. Avez-vous mis en place un fichier contacts (prospects/clients/partenaires) spécifique pour la FC ?

□ oui

□ non => *passer à la question 61*

53 bis. Si oui, sous quel format ?

□ Excel

□ Access

□ Autre : ...

54. Comment ce fichier est-il alimenté :

□ Achat de bases de données

□ Abonnement à des bases de données

□ Extractions de données issues d'applications internes :

□ Saisies manuelles au fil de l'eau

□ Autre : …….

54 bis. De quelles applications internes sont extraites les données ?

Seulement si « Extractions de données issues d'applications internes » coché

□ Gestion FC

□ Scolarité

□ Conventions de stage

□ Relations internationales

□ Valorisation de la recherche

□ Ressources humaines (vacataires)

□ Gestion des offres (emplois, stages, contrats alternance)

□ Autre ….

Un "CRM" (Customer Relationship Management) est un outil utilisé pour enregistrer et suivre les relations clients et les contacts d'une structure (entreprises, partenaires, chargés de cours professionnels, etc.).

55. Dans votre établissement, un CRM est-il utilisé ? *

Une seule réponse possible

□ Oui

□ Existe, mais il est peu ou pas utilisé

□ Est en cours de développement / déploiement

□ N'existe pas

55 bis. Depuis combien de temps est-il utilisé ?

Seulement si « Oui » ou « Existe, mais il est peu ou pas utilisé » coché

56. Utilisateurs du CRM *

□ Service Formation Continue

□ SCUIO / BAIP

□ Service Valorisation de la recherche

□ Cellule entrepreneuriat

□ UFR / composantes

□ Institut(s) / écoles

□ Services centraux

□ Autre ……

57. Nombre de personnes qui utilisent le CRM au total :

□ entre 0 et 5 personnes

□ entre 6 et 10 personnes

□ entre 11 et 15 personnes

□ entre 16 et 20 personnes

□ plus de 20 personnes

58. Modalités d'utilisation du CRM *

Plusieurs réponses possibles

□ Centralisation des données prospects/clients/partenaires (usage similaire à celui d'un fichier contacts centralisé)

□ Gestion de la relation avec les prospects/clients/partenaires (nature et origine du contact, suivi et gestion de la relation, actions spécifiques menées auprès de chacune des cibles, évaluation de ces actions):

□ Suivi du cycle de vente (passage du statut de prospect à celui de stagiaire FC)

□ Reporting (statistiques)

□ Mesure des résultats (retours sur investissement - ROI /ROE)

□ Gestion d'actions de communication et d'événements (ex : campagne e-mailing auprès de cibles / gestion des invitations et des émargements pour un événement)

□ Autre : ……

59. Degré de satisfaction quant à l'outil CRM *

...

1 ==========> 10

Non satisfait Très satisfait

60. Utilisation du CRM *

...

1 ==========> 10

Non optimale Optimale

61. L'insatisfaction et/ou l'usage limité du CRM est-il dû à : *

Plusieurs réponses possibles

□ Fonctionnalités de l'outil inadaptées aux besoins

□ Fonctionnalités de l'outil inadaptées aux pratiques

□ Manque d'ergonomie

□ Manque de réactivité du fournisseur (pour la maintenance ou l'adaptation de l'outil)

□ Problème d'interopérabilité avec d'autres systèmes d'information de l'établissement

□ Coût financier supérieur au coût initialement prévu

□ Réticences à partager les données entre services / composantes

□ Difficulté d'appropriation par les personnels de l'établissement

□ Autre : ……

62. Le CRM que vous utilisez est-il : *

Une seule réponse possible

□ Une application « maison »

□ Une application fournie par un prestataire

□ Autres : ……

62 bis. Qui est votre prestataire ?

Seulement si « Une application fournie par un prestataire » coché

63. Précisez les raisons de votre choix technique :

……

……

64. Merci de déposer en ligne ou de transmettre par mail à cecile.romeyer@univ-st-etienne.fr :

vos benchmarks / états de l'art en matière de CRM utilisés dans l'enseignement supérieur

un support de présentation du CRM réalisé par le fournisseur

une présentation personnalisée que vous avez pu utiliser en interne pour expliquer les usages du CRM et mobiliser les services.

Fichier(s) envoyé(s) :

……
……
……...

Pour conclure

---

65. La stratégie de développement des activités FC et de commercialisation de l'activité FC dans votre établissement est-elle satisfaisante ? *

Une seule réponse possible

1 ==========> 10

Non satisfaisante Très satisfaisante

66. Pour quelle(s) raison(s) la jugez-vous plutôt insatisfaisante

Classer ces raisons de la plus importante à la moins importante :

□ Stratégie encore balbutiante

□ Stratégie insuffisamment partagée par l'équipe présidentielle

□ Stratégie insuffisamment partagée par les composantes

□ Stratégie insuffisamment partagée par les équipes pédagogiques

□ Manque de moyens dédiés à la définition et à la mise en œuvre de cette stratégie

□ Manque d'outils pour les personnels dédiés à cette fonction

□ Autres raisons

66 bis. Quelles sont ces autres raison ?

67. Citez les 2 ou 3 évolutions majeures envisagées dans cette stratégie pour les deux prochaines années *

……
……

68. Afin de compléter votre réponse, merci de déposer en ligne ou de transmettre à cecile.romyer@univ-st-etienne.fr tout document utile à une compréhension fine de vos pratiques en matière de diagnostic de l'offre FC, analyse des besoins, cartographie des partenaires, études d'opportunité, segmentation du marché, plans de prospection, mesures d'efficacité, organigramme du service / de l'établissement avec focus sur les activités de FC, etc.

Fichier(s) envoyé(s) :

……
……

esr.gouv.fr

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION