

Rapport final

Mission d'expertise « Orientation stratégique du CUEEP »

Juillet 2010

Hugues Lenoir

Sommaire

Introduction	3
1.1. Rappel de la commande et du contexte	3
1.2. Mission	3
1.2.1. Objectif.....	3
1.2.2. Contenu	3
1.3. Méthodologie	4
1.3.1. Méthodologie.....	4
1. Les documents consultés	4
2. Le discours des acteurs	7
2.1. Points forts et points faibles	7
2.2. Direction des pôles	8
2.3. Sciences de l'éducation	8
2.4. Relations humaines et communication.....	9
2.5. DAEU.....	9
2.6. Département Culture numérique	9
3. Le Groupe de réflexion stratégique	10
4. Recommandations pour un développement stratégique	11
4.1. Orientation générales.....	11
4.2. Pistes de développement stratégique.....	11
4.2.1. La nouvelle dynamique du CUEEP.....	11
4.2.2. La direction des pôles	12
4.2.3. Le département Sciences de l'éducation	12
4.2.4. Le département Relations humaines et communication.....	13
4.2.5. Le département DAEU	13
4.2.6. Le département Culture numérique.....	14
4.3. Proposition d'une méthodologie de travail	14
5. Tableau récapitulatif des points forts et faibles du CUEEP	16
Conclusion	16
6. Annexes.....	18
6.1. Annexe 1 : Listes des documents consultés	18
6.2. Annexe 2 : Liste des acteurs rencontrés	19

Rapport final

Mission d'expertise « Orientation stratégique du CUEEP »

Introduction

1.1. Rappel de la commande et du contexte

Depuis plusieurs années, le CUEEP présente un bilan en déficit important de l'ordre du million d'euros par an mais aussi et surtout, ceci expliquant peut-être cela, un déficit de projet et de vision stratégique dans un environnement local et national en perpétuelle évolution (décentralisation, loi de 2004 et de 2009 sur la formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV)).

Malgré plusieurs audits (internes ou externes) et les mesures d'amélioration proposées, la situation n'a pas fondamentalement changé. Il a donc été décidé de mettre en place un groupe de réflexion stratégique pour accompagner le CUEEP dans son retour à l'équilibre. Ce groupe, par ailleurs, a fait le constat qu'une dimension stratégique et mobilisatrice du personnel et de ses réseaux manquait fortement à la définition des politiques de formation et d'action du CUEEP.

Il a donc été décidé d'engager un travail d'accompagnement du CUEEP et d'en confier le pilotage à un tiers extérieur dont la mission est de dégager avec les acteurs du CUEEP et de l'Université « des propositions simples et pragmatiques, faciles et rapides à mettre en œuvre ».

1.2. Mission

1.2.1. Objectif

L'objectif de l'accompagnement est la définition d'une vision stratégique et partagée de l'évolution du CUEEP pour les années à venir en tenant compte de son contexte local et de ses potentiels humains.

Il s'agit d'aider les équipes du CUEEP à re-définir et à re-positionner son offre en termes de « formation » de façon pérenne et évolutive sur le marché de la formation continue et de l'Education permanente, dans le respect des missions de l'université, au service de ses usagers et de ses clients, face à ses concurrents et partenaires.

Positionnement dont les effets attendus sont de favoriser pour le CUEEP d'une part, un retour le plus rapidement possible à l'équilibre financier de ses activités mais d'autre part de reprendre une place et une reconnaissance sociale aujourd'hui un peu érodée et de renouer avec l'innovation qui fut en son temps un élément d'excellence de la structure. En d'autres termes, il s'agit de redonner au CUEEP de la visibilité et de lui permettre de retrouver une place d'acteur incontournable en mesure de prendre des initiatives fortes et acceptées localement.

1.2.2. Contenu

L'accompagnement devra aider la direction du CUEEP et ses personnels à faire émerger un projet stratégique et spécifique, donc à forte identité universitaire, mais ouvert aux réalités

extérieures, qui tiennent compte du contexte évolutif de la formation professionnelle et des besoins spécifiques de la région.

Il conviendra donc pour se faire d'interroger les analyses de la situation, la politique et les projets qui fondent actuellement l'action du CUEEP afin d'identifier avec ses acteurs les points forts et les points faibles de l'offre actuelle de manière à pouvoir opérer, à terme, un repositionnement stratégique de la structure et prendre les décisions ad hoc.

En conséquence, cette mission visera aussi à aider autant que de besoins à la réorientation de l'activité vers des créneaux porteurs et/ou politiquement significatifs en matière de FPTLV et d'Education permanente.

1.3. Méthodologie

1.3.1. Méthodologie

La mission a été conduite en deux temps. Tout d'abord un temps d'immersion et d'analyse d'un ensemble de documents¹ (1999-2009) faisant état de la situation du CUEEP et de ses difficultés, puis une série d'entretiens individuels ou de groupe². C'est à partir de ses données brutes que notre rapport a été construit et rédigé. Il convient donc d'en souligner les limites. Autant les documents écrits peuvent apparaître « objectifs » et favoriser une analyse fiable ; autant le discours des acteurs malgré sa richesse et son intérêt peut comporter certains biais. En effet, nous sommes ici dans du « déclaratif », donc à forte dimension subjective, elle même renforcée par un contexte de crise récurrent depuis une décennie. De plus, notre échantillon, pour des raisons de temps et de disponibilité, a été limité à un certain nombre d'acteurs. C'est en tenant compte de ses paramètres que nous avons conduit notre travail.

1. Les documents consultés

Notre mission a débuté par un travail de relecture et d'analyse de nombreux documents, répartis sur une dizaine d'années (1999-2009), concernant le CUEEP. Cette première immersion dans la réalité de la composante nous a fait apparaître que la situation, hormis sur le plan économique et sur celui des effectifs où de réelles inflexions ont été conduites, n'a guère évolué dans la période en matière de projet et de vision stratégique quant à l'avenir du Centre.

En effet, dès 1999 un premier rapport d'audit *relatif à la situation et à l'avenir du CUEEP*³ fait le constat qu'« aucune vision d'ensemble » ne semble présider à l'orientation et au pilotage du Centre ce qui a pour conséquence d'entraîner des dysfonctionnements à plusieurs niveaux. Constat réitéré à plusieurs reprises et qui a conduit en 2009 la Présidence de L'USTL à nous confier une nouvelle mission d'expertise du CUEEP.

Ce document de 1999 interroge aussi la pertinence du positionnement du CUEEP sur le marché infra Bac qui par nature est très « délicat » (sic). Activité du CUEEP qui a été à nouveau au cœur de débats dans la période récente. Il soulève la question de l'organisation et des liens SUDES/CUEEP qui à ce jour reste posée.

¹ Voir annexe 1

² Voir en annexe 2 la liste des personnes rencontrées.

³ *Rapport d'audit relatif à la situation et à l'avenir du CUEEP*, avril-mai 1999.

Enfin, ce premier rapport souligne que l'offre de formation est souvent de nature culturelle et qu'elle n'est pas assez « professionnalisée » et qu'il conviendrait d'engager une « démarche commerciale ». Ces deux derniers points, de fait, ont aussi connus des évolutions certaines.

Un deuxième document sur la réorganisation du CUEEP⁴ date de février 2000. Il propose une profonde mise à plat des intentions quant au mode de fonctionnement d'alors. Qu'en fut-il en matière de mise en œuvre et d'effets escomptés ? Le constat était pourtant clair. Il établissait que « la crise du CUEEP (était) en effet structurelle, culturelle, durable, et par voie de conséquence, financière (p.1) ». Il préconisait la gestion par projets, la mutualisation de services, la responsabilisation et la coopération entre les acteurs (p.5) et il faisait déjà état d'une direction de la prospective (p.16)... Prospective qui semble-t-il fait encore défaut au CUEEP en 2010.

Un troisième document réalisé par le cabinet Ernst et Young réalisé en 2002-2003⁵ conseille de veiller à « générer une nouvelle dynamique d'équipe » qui aujourd'hui est semble-t-il encore à relancer. Il déplore aussi des formes de « balkanisation » de l'activité et le « développement opportuniste » de certaines actions de formation qui ont pour conséquence de renvoyer une image flouée du CUEEP qui nuit à sa notoriété. Image et constat qui apparemment subsiste encore à ce jour. Ce rapport soulignait enfin que le « pilotage et la stratégie » n'étaient pas assez affirmés et mis en œuvre.

Un quatrième ensemble de documents concernant des extraits de comptes-rendus de CA concernant le CUEEP de 2003 à 2006⁶ fait état des efforts financiers engagés par la direction du CUEEP et des premiers résultats positifs en la matière. Il conseille qu'il conviendrait peut-être de davantage parler de la formation continue (FC) dans l'université et moins du CUEEP. Ce qui en d'autres termes repose la question récurrente de la double structuration et de l'organisation et de la politique de la FC à l'USTL.

En 2007, un long rapport piloté par Michel Feutrie est remis au Conseil d'administration de l'USTL au nom du groupe de restructuration du CUEEP⁷. Les auteurs notent « des progrès sensibles dans la prise de conscience collective » (p.4) qui est encore présente en 2010 sans que des solutions aient toujours été trouvées. Ils notent encore que « dans l'ensemble les personnels sont assez secoués par la situation. Il semble pour la plupart maintenant prendre conscience de l'ampleur des problèmes même si certains en minimisent la portée (...). Ils sont en particulier traumatisés par le fait que les efforts produits ces dernières années n'ont pas abouti au redressement souhaité et sont désarmés pour l'avenir, n'entrevoiant aucune solution » (p.4). Situation difficile du personnel qui se manifeste par un sentiment général de perte de sens. Le CUEEP est une organisation à forte culture, fondée à la fin des années 60 sur la base de principe et de valeurs. Ces repères maintenant ne sont plus évoqués qu'en lien avec le passé. Certains mettent particulièrement en cause la dispersion des activités qui a conduit le CUEEP à perdre effectivement ses références bien qu'elles soient toujours affichées (p.4) ».

Hormis la question des valeurs toujours présente dans le discours des acteurs du CUEEP, le rapport constate néanmoins « une forte hétérogénéité des collectifs existants » (p.6) déjà évoqué en 2002 et ré-interroge l'organisation en mode projet qui réduit le rôle des 4 centres et de leurs acteurs à une dimension organisationnelle locale » (p.6).

⁴ *La réorganisation du CUEEP, document de référence*, 23 février 2000.

⁵ *Diagnostic et accompagnement dans la structuration des organismes de formation CUEEP*.

⁶ *Extraits des comptes-rendus du CA de l'USTL concernant le CUEEP, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006*.

⁷ *Rapport au conseil d'administration de L'USTL du groupe de restructuration du CUEEP, 2007*.

Ce rapport met à son tour en relief « une faiblesse générale de la vision globale et stratégique (...) une faible perception analysée et étayée de l'environnement, de son évolution, de l'évolution des marchés de la formation continue, des perspectives qui s'ouvrent » (p.7) même si dans ce domaine des avancées sont évidentes en particulier sur le mode de financement de la formation en mode marché, peu commune à l'époque.

Il souligne à son tour aussi la question de l'articulation CUEEP-SUDES qui se concrétise « par une absence de sentiment d'appartenance à l'USTL (tempéré par un sentiment d'appartenance à l'enseignement supérieur). L'Université est toujours positionnée à part, il y a nous et l'Université, nous et le SUDES » (p. 7) et il réitère le constat d'« une trop grande dispersion des projets et des sous-projets. Elle se traduit pas un émiettement des responsabilités et en définitive une certaine confusion » (pp. 11-12). Par ailleurs, ce rapport réinterroge la pertinence de certaines offres de formations au niveau infra IV.

Enfin, il insiste sur la nécessité d'une « articulation plus forte de la politique menée par le CUEEP avec celle de l'université » (p.18) et sur une redéfinition complète des périmètres d'intervention du CUEEP en lui donnant des missions d'université. Il souligne aussi la nécessité d'une articulation très étroite avec l'activité de formation continue de l'université qui garantit une approche globale cohérente » (p.19).

Une note d'orientation pour le CUEEP8 (CA du 13 octobre 2007) fait état de quelques orientations stratégiques quant à l'organisation interne du CUEEP, ses liens avec la recherche, le développement de la culture numérique et la nécessité de faire évoluer les formations, en développant des dispositifs multi-modes et multi-niveaux, et le niveau de compétences des personnels.

D'autres documents ont été consultés par nous comme la note d'étape de 2008 d'Elisabeth Charlon, les professions de foi⁹ de Messieurs Jean-Louis Cogez et Christian Ladesou de 2008 dont l'une propose la mise en place d'un groupe « prospective stratégie », un rapport¹⁰ intitulé

Culture Numérique, point d'étape et propositions concernant sa diffusion et son intégration dans nos dispositifs et nos pratiques lui aussi de 2008 et qui ouvre des perspectives intéressantes. Mais aussi une note¹¹ sur le(s) condition(s) pour un retour à l'équilibre en 2012 ? d'octobre 2008, revue en juin 2009 qui insiste sur la nécessité de redonner toute sa place à l'innovation pédagogique au CUEEP et encore un document de juillet 2009 du Groupe de Réflexion Stratégique pour le CUEEP¹² qui reprend un certains nombre de points évoqués dans les documents utilisés et qui insiste de nouveau sur le lien nécessaire du CUEEP avec la recherche (p.8).

A la lecture et à l'analyse de ces différents documents, il est évident que le diagnostic concernant le CUEEP est établi depuis longtemps. Ces différents rapports et notes font état de la récurrence et de la permanence des constats et des problèmes. Si de fait, des avancées ont été réalisées vers un possible retour à l'équilibre financier en 2012 de nombreuses questions restent en suspens. L'absence ou la faiblesse depuis une décennie d'orientations stratégiques de la composante en matière de FC revient à plusieurs reprises dans les documents consultés

⁸ Note d'orientation pour le CUEEP CA du 13 octobre 2007.

⁹ Professions de Foi de Messieurs Cogez et Ladesou, 2008.

¹⁰ Culture Numérique, point d'étape et propositions concernant sa diffusion et son intégration dans nos dispositifs et nos pratiques, 2008

¹¹ Quelle(s) condition(s) pour un retour à l'équilibre en 2012 ? octobre 2008, revu juin 2009.

¹² Groupe de Réflexion Stratégique pour le CUEEP, document préparatoire, 8 juillet 2009.

et semble cruciale. Comment sans elles, relancer l'innovation pédagogique, trouver des nouvelles organisations, faire évoluer les compétences des personnels, engager un nouveau développement du CUEEP... ?

2. Le discours des acteurs

Après avoir rencontré les acteurs des principales composantes du CUEEP à quelques exceptions près, il est possible d'une part de dégager les points forts et les points faibles de la structure (voir tableau en point 6) et d'autre part de proposer quelques pistes afin d'engager son redéploiement stratégique.

Ce constat et ces propositions sont à considérer ex abrupto et dans la situation actuelle du CUEEP et de l'USTL c'est-à-dire hors d'un regroupement possible entre les universités lilloises ou du Nord de France.

2.1. Points forts et points faibles

Il apparaît que par le passé, le CUEEP s'est doté de nouvelles organisations sans avoir clairement de projet stratégique et fédérateur. Si ces nouvelles organisations ont produit des effets positifs en limitant un déficit structurel, elles n'ont pas été en mesure de lancer une nouvelle dynamique entre les acteurs de la composante. De là, une impression d'atomisation des forces et des compétences et un manque d'ambition stratégique voire un manque ou une perte de lisibilité pour les partenaires extérieurs.

De plus l'organisation actuelle à la fois en services, en pôles et en départements semble complexe et peut-être lourde pour une telle structure. Sa pertinence et son efficacité ne sont pas immédiatement perceptibles.

Il conviendrait peut-être maintenant de (re)définir un projet collectif sur des orientations partagées (USTL, CUEEP...) puis de définir l'organisation ad hoc. Ce projet devrait s'inscrire dans la politique FC de l'USTL et non pas se faire de façon indépendante même si de larges marges de manœuvre sont à laisser au CUEEP. Cependant la mise en œuvre globale de la politique FC est confiée au directeur de la FC. Une articulation forte et harmonieuse entre les deux structures serait à re-définir dans cette hypothèse.

En d'autres termes, déterminer l'organisation du CUEEP non pas a priori et en fonction de la seule logique économique mais en fonction d'un nouveau projet identitaire fondé sur les valeurs fondatrices du CUEEP. Valeurs auxquelles ses acteurs semblent attachés à savoir celles de l'Education permanente et de la promotion sociale mais repensées dans le contexte des années 2010-2020. La structure CUEEP n'a semble-t-il pas pris en compte les évolutions radicales des dernières années tant dans son fonctionnement que pour une partie de son offre de service.

Quant à la pyramide des âges de la structure, elle apparaît déséquilibrée. Une moyenne d'âge d'environ 48 ans et des acteurs historiques proches de la retraite ne sont sans doute pas des éléments très favorables à un fort dynamisme. Déséquilibre auquel se surajoute une décennie de difficultés économiques, de réduction des effectifs, d'incertitudes fortes et peu ou pas de lisibilité face à l'avenir. Autant de facteurs peu propices à un climat apaisé favorable aux prises de risques et aux innovations.

2.2. Direction des pôles

Une politique cohérente d'action n'apparaît pas a priori. La logique économique et d'opportunité semble dominer. Autrement dit, la politique de développement devrait être « assujettie » au projet politique mais faute de ce dernier... les réponses sont réalisées sans ligne directrice apparente.

Il conviendrait sans doute de développer une politique « commerciale » et de répondre aux appels d'offres non pas tout azimut mais de façon ciblée en fonction du projet et des valeurs du CUEEP et de ses composantes afin de lui redonner une « identité » forte et plus perceptible par les partenaires de la composante.

L'appui de la direction des pôles aux composantes du CUEEP est probablement déterminant pour l'avenir, reste à en préciser les contours et les articulations. La logique actuelle semble plus relever du coup par coup, au gré d'opportunités, que dans le cadre d'une politique déterminée.

L'activité de conseil-ingénierie en direction des entreprises et/ou des collectivités territoriales bien qu'intéressante et valorisante en matière d'image du CUEEP est très fluctuante. Il convient sans doute de la maintenir mais sans fonder sur elle des espoirs de rentrées financières régulières et/ou significatives.

L'activité « d'observatoire » ou plutôt de veille systématique des besoins de formation des branches et des territoires, le renforcement des liens avec les OPCA mérite d'être encore renforcée. Elle est de fait stratégique et relève peut-être d'une mission globale de l'USTL tant pour la formation initiale que continue. Cette veille facilitera sans doute le positionnement du CUEEP ainsi que ses réponses et ses offres aux différents partenaires en fonction des orientations retenues. Mais il convient de souligner que pour observer efficacement, il faut avoir préalablement défini l'objectif de l'observation ce qui ne semble pas absolument clair aujourd'hui.

2.3. Sciences de l'éducation

A l'évidence et de manière « historique » l'activité du département des Sciences de l'éducation apparaît comme un point fort tant par son ancrage dans la recherche que par les parcours pédagogiques de professionnalisation des acteurs qu'il propose et qu'il gère particulièrement dans le domaine de l'ingénierie. Ces capacités de formation et d'ingénierie ont largement contribué à l'image forte et positive du CUEEP mais ont aussi paradoxalement participé à la formation de la concurrence voire même de ses évaluateurs extérieurs. Autre domaine d'expertise : l'illettrisme. Celui-ci inscrit le CUEEP dans le cadre d'une priorité nationale et dans des activités et des réflexions en développement mais dont la rentabilité économique est aléatoire.

Autre point fort du département sa capacité à proposer des formations adaptées au contexte technologique et aux nouvelles formes de la demande (parcours individualisés, formation ouverte et à distance, FOAD) en lien avec le département Culture numérique. Cela étant, ce point fort est de nature à proposer de nouvelles organisations. Nous retrouvons, dans cet exemple, une bonne articulation entre un pilotage assuré par un enseignant chercheur (SEFA-Culture numérique) et une association étroite des d'IGE, des actions de formation et des recherches menées sur les lieux d'expérimentation.

En dehors de ce cas particulier, l'activité de recherche qui autrefois s'alimentait des formations proposées par le CUEEP s'en éloigne depuis quelques temps et se maintient, voire

se développe, dans un cadre de plus en plus autonome ce qui à l'évidence est à interroger. Il conviendrait de mieux définir comment le projet (recherche et action) du département des Sciences de l'éducation s'inscrit (encore) dans un projet plus global du CUEEP.

Il serait souhaitable que les enseignants-chercheurs du CUEEP ré-investissent, au moins pour les plus jeunes, les instances de leur composante. Cette implication pourrait se faire dans un cadre contractuel lors des recrutements.

2.4. Relations humaines et communication

L'offre de ce département est riche voire pléthorique mais sans logique apparente. Elle peut apparaître quelquefois, du fait d'appellations liées au marché et d'effets de modes, éloignée des préoccupations et des valeurs universitaires. Bien qu'économiquement en bonne santé, le département pourrait restructurer son offre sur une logique diplômante et certifiante sans renoncer pour autant à sa logique modulaire ce qui semble être le projet de sa nouvelle responsable qui affirme le caractère scientifique et éthique de l'offre qu'elle pilote. Sur ce point, un rapprochement et une coopération avec une équipe de recherche et des enseignants chercheurs (sociologie, psychologie, administration des entreprises...) pourraient être très productive.

Au-delà de la restructuration de son offre, le département Relations humaines et communication, de manière à se ré-inscrire dans la logique universitaire pourrait devenir, à l'instar du département Culture numérique, un lieu de recherche et d'expérimentation voire de propositions de formation à distance qui impliquerait de renforcer ses liens à l'interne du CUEEP mais aussi avec d'autres secteurs de l'Université de Lille 1. Un groupe de travail pourrait être mis en place à cette fin dès la rentrée 2011.

2.5. DAEU

Cette activité relève des missions de l'université. Elle est centrale dans celle du CUEEP. Elle s'inscrit historiquement dans une logique de promotion sociale. Ce secteur compte tenu de la réalité du Nord-Pas-de-Calais apparaît essentiel dans le contexte économique actuel et les exigences en matière de certification de la population. Au-delà de sa logique propre, l'expérience de ce département pourrait apparaître comme un élément clé de la réussite à l'université. Il est par ailleurs peu concurrentiel et soutenu sur le plan régional. Quant à son offre, elle semble soucieuse des évolutions sociologiques des apprenants et toujours en quête d'innovation ce qui constitue à l'évidence un point fort mais aussi une attente des pouvoirs publics en matière de parcours de certification. Malgré sa faible rentabilité, le DAEU participe à l'image forte du CUEEP auprès des membres du Groupe de réflexion stratégique (GRS).

2.6. Département Culture numérique

Il apparaît comme un élément dynamique au sein du CUEEP. Il associe recherche et innovation et vise à développer des compétences clés aujourd'hui essentielles. Il entretient de plus des liens forts avec la formation initiale. Son activité pourrait à terme devenir l'un des éléments majeur et fédérateur de l'offre de formation du CUEEP. Il conviendrait de renforcer une fois encore les liens du CUEEP avec le Service d'enseignement multimédia de l'USTL en tenant compte toutefois des spécificités de la FC.

3. Le Groupe de réflexion stratégique

Composé de membres extérieurs au CUEEP, l'analyse de ses acteurs est éclairante et remet en cause certaines orientations prises récemment quant aux activités du CUEEP.

En effet la nouvelle Loi sur l'orientation et la formation et particulièrement le Fond paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) dédié assez largement à la qualification des niveaux V pourrait repositionner et re-légitimer l'offre en la matière du CUEEP même si celle-ci est hors champ strictement universitaire. Pour l'y inscrire, une logique de parcours long à finalité universitaire et professionnalisante ne serait-elle pas inenvisageable¹³ en s'appuyant sur l'expérience du département DAEU ? Une telle orientation implique un lourd travail d'ingénierie et d'accompagnement que le CUEEP, éventuellement avec le SUDES, est en mesure de proposer aux partenaires sociaux.

Dans ce cadre, une réflexion sur une offre d'accompagnement et de formation sur les compétences clés définies au niveau européen s'impose en s'interrogeant toutefois sur la nature et le niveau de ces compétences clés dans l'enseignement supérieur.

Autre axe proposé, celui du renforcement et/ou développement de l'offre linguistique. Les entreprises aujourd'hui, la place du Nord-Pas-de-Calais en Europe, les exigences en matière de qualification et de compétences clés impliquent de plus en plus la maîtrise d'une ou plusieurs langues. Une offre « supérieure » et de spécialiste en langue pourrait devenir une demande forte à l'avenir. Dans ce cadre un APP-Sup-Langue pourrait trouver sa place, là encore avec ou sans formation à distance et en association avec la Maison des langues commune à Lille 3 et Lille 1.

En matière de Relations humaines et communication, si la demande individuelle est forte, elle est encore diffuse dans les entreprises surtout dans les petites et moyennes. Une réponse et des offres sont à construire face à une demande encore émergente. Reste à trouver une réponse claire dans ce domaine entre les valeurs du CUEEP et de l'Université et les besoins des entreprises et les attentes des individus. Au demeurant l'image du CUEEP dans ce secteur est encore largement à construire en direction des acteurs économiques et des OPCA.

En matière de communication, le CUEEP, même s'il demeure un acteur historique à forte notoriété, ses activités ne sont pas toujours faciles à cerner par ses partenaires. Il est en déficit d'image, celle-ci reste floue et/ou incertaine pour certains acteurs locaux voire marquée d'un certain passéisme. Néanmoins, ce qui fait sa marque de fabrique et ce qui le distingue des autres organismes c'est sa dimension « laboratoire » et ses liens avec la recherche. Au regard des membres du GRS, il s'agit là d'un élément de distinction et d'un atout majeur du CUEEP à l'heure où l'innovation, l'évaluation des acquis et la qualité en formation sont des enjeux décisifs.

Par ailleurs, certains membres du GRS soulèvent la question de la légitimité de deux structures d'Education permanente et/ou de Formation tout au long de la vie au sein d'une même université. Cela brouille l'image en la matière de l'USTL.

Enfin ils recommandent d'éviter des démarches en toutes directions (réponse aux appels d'offres et observatoire), guidées par la seule logique économique, qui font perdre de sa

¹³ Tout particulièrement en mobilisant et accompagnant les usagers dans la gestion des différents dispositifs de formation (FPSPP, DIF acquis, VAE, plan, CIF, période de professionnalisation...)

crédibilité au CUEEP et mettent en doute son capital de compétences et de confiance pourtant bien établi. Il convient probablement de recentrer son activité sur quelques axes forts et de valoriser quelques « actions phares ».

4. Recommandations pour un développement stratégique

4.1. Orientations générales

A moyen terme, le CUEEP et particulièrement sa direction pourraient orienter la stratégie de développement à partir des axes suivants (« macro ») :

- *Saisir les opportunités offertes par la mise en place du FPSPP (loi de 2009)*
- *Investir et développer une offre de formation sur les compétences clés au niveau de l'enseignement supérieur*
- *Participer au renforcement de l'offre de l'université en termes de modules spécifiques en ligne à destination des entreprises dans le cadre de la FTLV*
- *Contribuer à définir et participer aux réponses formations en direction des pôles de compétitivité.*

La nouvelle dynamique du CUEEP passe probablement par un rapprochement, ou plutôt par une plus grande cohérence, avec le projet de FC, présenté au Comité d'orientation stratégique (COS) de l'USTL. Elle dépend probablement d'une articulation forte entre recherche et activité mais cela implique aussi une logique de réciprocité. A l'Université de passer « commande » au CUEEP en matière d'ingénierie (logique compétences, nouveaux diplômes) et d'inciter les enseignants chercheurs à s'y engager. Par ailleurs, le SUDES de son côté développe déjà une activité d'ingénierie en direction de l'établissement ce qui implique un risque de doublon en matière de structure et de service proposé. Une réflexion s'impose donc sur ce point.

Au CUEEP d'offrir des terrains de recherche, des modalités et des contenus d'enseignement attractifs.

Le rapprochement et la complémentarité des missions et des compétences entre les IGE chargés de l'ingénierie et celles des enseignants et des enseignants-chercheurs sont sans doute une bonne voie de développement mais elle reste à confirmer. Les équipes n'étant à ce jour, sauf exception, encore qu'embryonnaires. L'intégration et la complémentarité des corps semblent de fait un enjeu stratégique. Un travail sur la dynamique collective autour d'un projet fédérateur est encore à définir et à construire.

La formation et la promotion sociale interne des personnels (à relancer) pourrait faire office de moteur dans le cadre d'une nouvelle dynamique : montée en responsabilité et en compétences, préparation et incitation aux concours, relance de la logique des thèses pour les IGE.

La « fluidité » des personnels entre l'USTL et le CUEEP (dans les deux sens) pourrait limiter l'usure et/ou la lassitude professionnelle de certains acteurs ainsi que les effets de la « routinisation ».

Pour relancer le CUEEP, et lui rendre une place d'acteur incontournable à Lille et dans sa région, il convient sans doute après définition d'un projet stratégique collectif de fédérer des activités qui à ce jour apparaissent à première analyse sans lien fort voire atomisées et cloisonnées. En d'autres termes lui redonner de la cohérence et de la lisibilité dans le cadre d'une démarche d'ensemble et d'une organisation interne cohérente.

En matière de logique d'action et de centration en région est-il nécessaire, utile, acceptable de développer des activités hors de la Région ? Si oui quelle collaboration avec les autres établissements d'enseignements supérieurs localement ?

Favoriser au sein du CUEEP les innovations et les expérimentations, en d'autres termes en refaire un laboratoire pédagogique au service de ses usagers avec une possibilité de transfert aux pratiques pédagogiques en formation initiale. Un tel positionnement nécessite une réflexion de fond sur le futur des enseignements universitaires. Le département Culture numérique, mais sans exclusive, pourrait en être une première préfiguration.

Récapitulatif :

- ***Rapprochement avec l'université (politique FC)***
- ***Meilleure articulation avec la recherche***
- ***Redéfinition des liens avec le SUDES***
- ***Meilleur ciblage de l'activité***

De leur côté, les départements et les pôles du CUEEP devraient mettre à l'étude les pistes proposées ci-dessous voire en élaborer d'autres, nouvelles ou complémentaires.

4.2. Pistes de développement stratégique

4.2.1. La direction des pôles

Elle pourrait être confortée dans son travail de veille en direction des branches et des territoires de manière, en lien avec le projet, à détecter de nouveaux besoins de formation et de favoriser l'innovation et/ou la rénovation de l'offre de formation. Encore faut-il lui donner des directions à suivre.

Récapitulatif :

- ***Développer son activité de veille***
- ***Détecter les besoins des entreprises, des individus et des territoires***
- ***Relancer l'innovation pédagogique***

4.2.2. Le département Sciences de l'éducation

Il pourrait porter et développer une politique de professionnalisation des acteurs de la formation en affirmant et en élargissement ou en renforçant son expertise et son champ d'action.

Ainsi pourrait être envisagé aussi de renforcer l'activité du département vers la formation des personnels d'orientation, d'accompagnement, de formation au niveau régional en intégrant massivement des pratiques de Validation des acquis de l'expérience dans les parcours de professionnalisation.

Mais le département pourrait aussi devenir le lieu de formation et de qualification des formateurs et formatrices en langues, en communication et en management tant dans la dimension présentielle que distancielle. En bref, redevenir un acteur incontournable en position méta où la recherche et l'action seraient mobilisées. Développement et proposition de formation à double détente que seule l'Université est légitimement à même de proposer et qui démarquerait le CUEEP des autres acteurs locaux qu'il a d'ailleurs largement contribué à qualifier.

Les apports de la recherche semblent en effet essentiels à la fois pour alimenter une innovation permanente, pour limiter les effets de la concurrence et ré-affirmer une identité institutionnelle forte.

L'expertise en matière d'illettrisme du département lui permet d'avoir une audience nationale sur ce phénomène, un renforcement et une valorisation de celle-ci participe à l'image forte du CUEEP, peut-elle encore être amplifiée.

Récapitulatif :

- ***Accompagner les mutations de la branche professionnelle « formation continue » par la formation diplômante de ses acteurs***
- ***Valoriser son expertise illettrisme et ses travaux de recherche***
- ***Elargir son offre de formation à distance***

4.2.3. Le département Relations humaines et communication

Après sa restructuration (modules et diplôme, licence professionnelle, inscription au RNCP) et son « repositionnement universitaire, ce département s'inscrirait probablement dans une demande réelle des individus mais si elle est encore diffuse et incertaine dans de nombreuses entreprises. Demande qu'il s'agira de susciter. Reste que cette activité s'inscrit aussi dans le cadre de la compétence clés européennes « inter agir avec autrui », donc recèle de réelles possibilités de développement.

Il conviendrait d'en faire aussi un espace de recherche et de publications qui renforcerait sa place tant à l'interne qu'à l'externe, ce qui implique la mise en place de lien avec la recherche universitaire, peut-être l'IAE.

Récapitulatif :

- ***Favoriser une logique diplômante***
- ***S'inscrire dans des travaux de recherche***

4.2.4. Le département DAEU

L'expérience de ce département, au-delà d'être un terrain de recherche potentiel et peu investigué, compte tenu de son expérience, pourrait devenir un structure précieuse pour l'université en proposant non seulement un accès à l'université dans le cadre du DAEU mais aussi en proposant des offres individualisées permettant d'éviter le « décrochage » et de favoriser la réussite des étudiants de premier cycle ou en reprise d'études. Dans cette perspective un Atelier pédagogique personnalisé du supérieur (APP-Sup) pourrait constituer une offre de formation significative et attractive en présentiel ou à distance.

Récapitulatif :

- Renforcer l'articulation entre DAEU et l'accompagnement des étudiants de licence dans le cadre d'une APP du supérieur***
- Renforcer son offre à distance***

4.2.5. Le département Culture numérique

Ce département à terme pourrait devenir l'un des axes majeurs du redéploiement stratégique du CUEEP. Sans parier sur le tout numérique, il semblerait que toutes les activités d'accompagnement et formation du CUEEP puissent mobiliser des ressources numériques que ce soit la formation des formateurs et des tuteurs, le DAEU, les langues, l'expression écrite et orale, les RH et la communication... Si la demande et les usages sont encore restreints quant à ses modalités de formation, il est probable que dans les années à venir ils soient en fort développement. Les possibilités offertes par le réseau numérique universitaire (avantage concurrentiel et technologique) et les compétences locales font de ce secteur un atout majeur pour l'avenir du CUEEP en articulation avec des accompagnements et une individualisation des parcours ad hoc.

Récapitulatif :

- Développer la culture numérique intégrant les besoins de l'université, des individus et des entreprises en termes de certification et de compétences***

4.3. Proposition d'un méthodologie de travail

Pour chacune de ces pistes « macro » et « micro » dont le développement à moyen terme semble probable, il apparaît nécessaire

- de constituer des équipes « projet et perspective »
- de cerner le besoin et la spécificité de la réponse pouvant être apportée par le CUEEP et ses composantes
- d'aborder la question du mode ou des modes de financement envisageables
- de préciser les compétences à mobiliser pour leur mise en œuvre
- de définir des calendriers de réalisation
- de définir une structure de pilotage stratégique d'ensemble
- ...

Pour ce faire, il est indispensable de mettre en place une méthodologie d'action. A notre sens, il conviendrait, dans un délai de sept mois à partir de septembre 2010, de réunir plusieurs groupes de travail dont les missions seraient de définir des orientations stratégiques à plusieurs niveaux pour les cinq ans à venir. Ces orientations une fois adoptées seraient à mettre en œuvre à partir de la rentrée 2011.

Compte tenu de la culture du CUEEP et des succès relatifs des audits et des rapports précédents, nous proposons une démarche du type Conférence de consensus qui pourrait adopter la configuration suivante :

- Un groupe de pilotage stratégique pour étudier la faisabilité et le réalisme des orientations « macro » énoncées ci-dessus en tenant compte des incidences politiques et économiques des choix proposés.

Il pourrait être composé de représentants de l'Université, de la direction du CUEEP et d'une ou deux personnalités extérieures.

- un groupe de perspective par pôle et/ou département dont l'objectif serait de creuser les pistes « micro » proposées en les articulant aux grands axes stratégiques évoqués.

Il pourrait être composé de 2 représentants des pôles ou département (à charge pour eux d'enquêter, de communiquer, de discuter avec les autres acteurs concernés) et d'un accompagnateur extérieur.

Ce groupe de propositions stratégiques pourrait être composé d'un représentant de l'Université, d'un représentant de la direction du CUEEP, d'un représentant par pôle ou département et animé par un tiers expert.

A l'issue de cette première phase et durant à nouveau trois mois, un travail collectif de définition des perspectives pour le CUEEP pourrait être engagé à partir des travaux du groupe de pilotage et des groupes spécifiques. Son objectif serait d'intégrer aux orientations stratégiques « macro » retenues les propositions « micro » émanant des pôles et des départements. Le cas échéant de les rejeter. En bref, de réaliser un travail de synthèse et d'élaboration d'un projet consensuel, collectivement défini afin qu'il soit, à l'avenir, collectivement porté et développé

Enfin, à partir du résultat des concertations, des négociations et de la mise au point d'un projet stratégique commun, il conviendra de soumettre ce dernier aux instances de l'Université en vue d'une adoption éventuelle.

De manière pratique, il nous apparaît nécessaire que chaque groupe de travail consacre 3 heures de réunion tous les 15 jours à l'étude de ces orientations et perspectives.

Avant chaque réunion un ordre du jour devra être défini. Un ou plusieurs des participants auront pour tâches de réunir les informations pertinentes sur le point principal à traiter et d'en faire une brève présentation en début de séance (ex : définir ce qu'est le FPSPP et ses attendus ; expliquer ce qu'est un APP...) afin de permettre un haut niveau de discussion et des préconisations et des décisions éclairées.

Chaque groupe se dotera d'un secrétariat de séance et rédigera une synthèse des débats et établira un relevé de propositions ou de décisions afin que des traces matérielles des discussions puissent être conservées et retravailler dans la phase d'élaboration du projet CUEEP.

A partir de ces documents et des apports de nouvelles discussions en son sein visant à définir un projet consensuel, le groupe de propositions stratégiques élaborera un mémorandum à présenter au CA de l'Université.

Ce mémorandum pourrait comprendre une partie consacrée aux orientations stratégiques « macro » proprement dites et à leur déclinaison « micro », une aux moyens nécessaires pour les mettre en œuvre (humains, financiers...), une à l'organisation de CUEEP (pilotage et organisation(s) interne(s) pour y parvenir, une sur les outils de suivi et d'évaluation du projet CUEEP.

Calendrier : de septembre 2010 à mars 2011

Phase 0 : constitution des groupes de travail¹⁴ : septembre 2010
 Phase 1 : (tous les groupes de travail) : octobre à décembre 2010
 Phase 2 : (groupe de propositions stratégiques) : janvier à mars 2011

Phase 4 : présentation du mémorandum au CA : mai 2011
 Phase 5 : mise en œuvre, rentrée 2011

Rythme de travail : une réunion de 3 heures tous les 15 jours

Livrables : des comptes rendus de réunions..., un mémorandum

5. Tableau récapitulatif des points forts et faibles du CUEEP

Points forts	Points faibles
Une inscription claire sur le marché de la formation	Pas d'orientation stratégique et de capacités d'anticipation
Référence en matière d'ingénierie de formation	Peu de synergie avec l'USTL et le SUDES
Une bonne notoriété locale	Lien distendu avec l'USTL et la recherche
Expertise sur illettrisme et niveau V	Pas/peu de nouvelles dynamiques
Expertise sur la culture numérique et la FOAD	Atomisation des forces et des compétences
Compétences sur l'accès à l'université (DAEU)	Une structure du personnel à adapter
Des capacités d'innovation (culture numérique, APP-Sup...)	Une organisation complexe
Un potentiel de propositions en matière d'ingénierie de formation (offre ciblée)	Peu de lien et la FI (FPTLV) : reprise d'études
Des compétences en matière de réponse aux appels d'offres	Des réponses pas assez ciblées aux appels d'offres
...	Une image à renforcer et à stabiliser (communication)
	Pas d'offre de formation « scientifique »
	...

Conclusion

Sans préjuger des résultats, si elle est adoptée, de la démarche de type Conférence de consensus que nous avons proposée, un certain nombre de constats et de questions nous sont apparus durant notre travail. Nous en livrons quelques-uns de notre place de Candidat.

L'USTL sous emploie les compétences du CUEEP et néglige parfois ses offres de services (ingénierie, pédagogie des adultes, expertise illettrisme). Les liens entre l'université et le

¹⁴ Il est souhaitable que ces groupes de travail fonctionnent sur le principe du volontariat et de la motivation.

CUEEP doivent être à nouveau étudiés en termes de réciprocité et de complémentarité. L'adossement à la recherche du CUEEP devrait être renforcé pour ne pas dire rétabli à l'exception des Sciences de l'Education toujours actives sur ce terrain.

Une réflexion sur la nature bicéphale de l'activité de Formation professionnelle continue semble devoir être engagée. Ce qui a légitimé l'éclatement historiquement du service FPC est-il encore d'actualité ? Est-ce aujourd'hui bien opérationnel ? Une redistribution des cartes et des missions est-elle envisageable sans mettre en difficulté l'une ou l'autre des structures et leurs personnels ?

La chaîne des activités de la FPC ne doit-elle pas être repensée en cohérence : orientation/conseil ; accès à l'université/DAEU/reprise d'études ; accompagnement/VAE ; individualisation/FOAD ; regroupement et formation collective ; certification/compétences... dans le cadre d'un CUEEP rénové ou de la fusion des deux structures de FC qui existent aujourd'hui à l'USTL ?

L'axe de renouvellement pourrait s'articuler autour de compétences anciennes et nouvelles à savoir l'ingénierie de formation et la culture numérique articulées à la recherche et l'innovation pédagogique. Moteurs stratégiques au service de tous les secteurs d'activités pédagogiques et au service des usagers et des valeurs de l'Education permanente et de la professionnalisation. En ce sens le CUEEP pourrait par ailleurs se (re)positionner régionalement à la fois comme un pôle de compétences en matière de professionnalisation des métiers de la formation et comme un pôle d'excellence en matière d'ingénierie et d'ingénierie numérique.

Malgré la qualité et la compétence de ses équipes le CUEEP apparaît comme un navire sans pilote et sans itinéraire. Il convient sans doute de le repenser au regard des exigences de la prochaine décennie, de « moderniser sans détruire » pour paraphraser Bertrand Schwartz. A cette fin, il convient d'engager un travail de repositionnement visant à faire converger : mission de service public et mission universitaire de la Formation professionnelle continue ; promotion sociale et compétences en lien avec les besoins des individus, des entreprises et des territoires ce qui implique une remise à plat et une remise en perspective radicale de la composante.

Enfin une offre d'initiation et de valorisation de la culture scientifique fortement présente à l'USTL, quasi absente de l'offre du CUEEP interroge. Elle offrirait une image rénovée de ce dernier et permettrait de répondre à un besoin toujours plus grand des sociétés dites développées. De plus contrairement à certaines activités du CUEEP, il est probable que la concurrence du secteur privé marchand y serait moins présente et moins concurrentielle. Mais, là, les besoins restent à déterminer, l'offre reste à construire, l'ingénierie à faire sur un terrain qui semble largement en friche mais qui s'inscrit une fois encore dans les préoccupations européennes et dans la société de la connaissance annoncée.

Notons, sans être absolument certains du lien cause/conséquence avec notre mission, la position des représentants des personnels du CUEEP. Ces derniers ont très récemment proposé à la Vice Présidence d'engager avec elle un travail de réflexion stratégique sur le devenir du CUEEP. Souhaitons que celui-ci aboutisse.

6. Annexes

6.1. Annexe 1 : Listes des documents consultés

- *Rapport d'audit relatif à la situation et à l'avenir du CUEEP*, avril-mai 1999.
- *La réorganisation du CUEEP, document de référence*, 23 février 2000.
- *Diagnostic et accompagnement dans la structuration des organismes de formation CUEEP*.
- *Extraits des comptes-rendus du CA de l'USTL concernant le CUEEP, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006*.
- *Rapport au conseil d'administration de L'USTL du groupe de restructuration du CUEEP, 2007*.
- *Note d'orientation pour le CUEEP CA* du 13 octobre 2007.
- *Professions de foi de Messieurs Cogez et Ladesou*, 2008.
- *Culture Numérique, point d'étape et propositions concernant sa diffusion et son intégration dans nos dispositifs et nos pratiques*, 2008
- *Quelle(s) condition(s) pour un retour à l'équilibre en 2012 ?* octobre 2008, revu juin 2009.
- *Groupe de Réflexion Stratégique pour le CUEEP, document préparatoire*, 8 juillet 2009.
- *Catalogues 2009-2010 de formation du CUEEP, (Relations humaines et communication, dispositifs de formation, les stages)*

6.2. Annexe 2 : Liste des acteurs rencontrés

Monsieur Philippe Rollet, Président de l'université
Monsieur Jean-Philippe Cassar, Vice-président de l'université

Madame Martine Carrette, Directrice du SUDES
Monsieur Jean-Louis Coge, Directeur du CUEEP

Madame Marina Brabant (CUEEP)
Madame Patricia Dunkelmann (CUEEP)
Madame Florence Fournier (CUEEP)
Madame Véronique Leclercq (CUEEP)
Madame Geneviève Millara (CUEEP)
Madame Anne Catherine Oudar (CUEEP)
Madame Catherine Schmitt (CUEEP)

Monsieur Pierre-André Caron (CUEEP)
Monsieur David Da Costa (CUEEP)
Monsieur Richard David (CUEEP)
Monsieur Jacques Debuisser (CUEEP)
Monsieur Didier Delbecq (CUEEP)
Monsieur Patrick Pecheux (CUEEP)
Des membres de l'équipe pédagogique des Sciences de l'éducation (CUEEP)

Madame Annie Bontron (MEDEF/GRS)
Madame Marie-Claude Caron (IEA/GRS)
Madame Sylvie de La Haye (AGEFOS-PME/GRS)

Liste des acteurs non rencontrés

Représentant-e-s de la Région Nord-Pas-de-Calais