



Plan d'actions 2025-2027

Formation Continue

Préambule

En 2022-2023, une mission d'**audit interne**¹ portant sur la **facturation et le recouvrement des recettes de la formation continue** a été organisée par la Direction du pilotage, évaluation et qualité de Nantes Université et réalisée par le cabinet AD&FI.

La restitution de cette mission d'audit s'est déroulée entre juillet et fin 2024 et a abouti à des recommandations. Les axes d'amélioration se situent tant au niveau du **pilotage stratégique** (tarification), de **l'offre de formation** (lisibilité du catalogue et complexité contractuelle), de **la gestion opérationnelle** (facturation) et des **systèmes d'information** ou **outils**, ainsi qu'au niveau des **acteurs humains** (accompagnement, coordination du réseau).

Axes d'amélioration

Ce travail d'état des lieux a permis la rédaction d'un plan d'**actions en 3 axes à engager collectivement** au niveau de l'établissement pour permettre d'améliorer le processus administratif et financier afin de gagner en fluidité, pilotage et réactivité.

- **Axe 1** : Partager le diagnostic avec la communauté universitaire et formaliser les orientations en matière de pilotage de la formation continue pour agir collectivement ;
- **Axe 2** : Poursuivre les actions de sécurisation juridique et financière de la formation continue ;
- **Axe 3** : Déployer un projet de pilotage global de la formation continue associant et au service des acteurs administrant le processus.

¹ <https://intraperso.univ-nantes.fr/documents-procedures/documents-capeq/fonction-audit-interne>

AXE 1 : Partager le diagnostic avec la communauté universitaire et formaliser les orientations en matière de pilotage de la formation continue pour agir collectivement

1.1 Partager avec la communauté universitaire les conclusions de l'audit, la cartographie des ressources, la trajectoire et le modèle de pilotage pour la formation continue de demain

Les conclusions de cet audit dépassant le cadre financier initialement ciblé nécessitent un partage avec la communauté universitaire BIATSS, EC-E, Directions de structure (pôles et composantes) pour bénéficier d'une vue dépassant le périmètre d'exercice de chacun, partager l'intérêt de se doter d'une trajectoire commune, de pratiques homogènes et d'une organisation adaptée pour servir cette mission de l'établissement.

Ces éléments devront également être mis au regard des autres chantiers ouverts au niveau national et de l'établissement pour bénéficier d'une vue exhaustive de la situation et des leviers envisageables.

A ce titre, les résultats de la cartographie des activités des personnels BIATSS pourront utilement être exploités.

Cette première étape doit également permettre de présenter la nécessité de définir, de matérialiser les orientations et la stratégie à adopter pour la formation continue à court, moyen et long terme afin de construire un nouveau modèle de pilotage au service de la formation continue et de tous les acteurs associés.

Date de réception des livrables : Décembre 2025

Structures et agents mobilisés : Directions de pôles et de composantes et responsables de la formation continue

Porteur de projet : VP délégué à la formation continue

1.2 Se doter d'une comitologie pour piloter les orientations adoptées pour la FC et d'une équipe spécifique partagée avec les pôles et composantes pour permettre déployer les actions au service de la formation continue

Afin d'accompagner l'ambition de l'établissement de tendre vers un déploiement d'une formation continue accessible, lisible, soutenable pour tous et outillée pour permettre de piloter de façon durable cet objet à l'échelle de chaque structure et de l'établissement, il convient premièrement de construire une comitologie pour suivre le déploiement de ces nouvelles orientations pour la formation continue.

Deuxièmement, il convient de s'appuyer sur une équipe projet structurée en GT pour accompagner les différentes thématiques et déployer les outils de pilotage en s'appuyant sur les compétences de l'ensemble de la communauté universitaire contribuant à la réalisation de la formation continue.

Il convient de dimensionner cette équipe, de définir la comitologie adéquate et d'identifier les volontaires et contributeurs mais également de matérialiser en lien avec leur hiérarchie leur investissement dans cette démarche.

Date de réception des livrables : Février 2025

Structures et agents mobilisés : Groupe de travail à construire en lien avec les parties prenantes

Porteur de projet : DFRU (chef(fe) de projet HUB FC)

AXE 2 : Poursuivre les actions de sécurisation juridique et financière de la formation

2.1 Généraliser l'utilisation du certificat de réalisation, des attestations de présence et en accompagner l'utilisation

A l'échelle des pôles et des composantes, l'exploitation d'outil de généralisation de la certification de réalisation demeure faiblement employée.

Les dernières données collectées font état de 6 structures utilisatrices de ce type d'outil sur une partie ou l'ensemble des formations ouvertes à la formation continue.

Il est attendu de tendre vers un déploiement du certificat de réalisation dématérialisé couvrant l'ensemble des structures de l'établissement d'ici 2026.

L'utilisation de feuilles d'émergences papier demeure le moyen le plus employé pour justifier de la présence des stagiaires, indispensable pour attester du service fait et permettre la facturation. L'établissement dispose de l'outil SoWeSign pour gérer l'émergence de manière dématérialisée.

Quelques composantes l'utilisent sur tout ou partie de leurs formations. Il convient de présenter à la communauté les avantages pour tous, liés à l'exploitation de cet outil (suppression des saisies, concentration sur des tâches à plus forte valeur ajoutée) et d'accompagner les structures dans le déploiement de cet outil.

Date de réception des livrables : Février 2026

Structures et agents mobilisés : Groupe de travail à construire en lien avec les parties prenantes

Porteur de projet : DFRU

2.2 Homogénéiser les modèles de contrats et modalités de déploiement à l'échelle de l'établissement

Plusieurs modèles de contrats et de conventions sont actuellement employés au sein de l'établissement intégrant des clauses, des conditions générales de ventes et des modalités de déploiement et de paiement non homogènes pouvant nuire à l'équité de traitement des stagiaires de formation continue et à la bonne réalisation des opérations financières et comptables.

Il convient en associant les responsables de la formation continue, la DFRU, la DAF, la DAJ, l'agence comptable de s'accorder sur des modèles types de contrats et d'identifier les champs pouvant faire l'objet de modalités de traitement différenciées mais partagées par l'ensemble des acteurs du processus de déploiement de la formation continue.

Plusieurs objectifs devront être intégrés lors de la formalisation des modèles : limiter le nombre de modèles de contrat, d'échéances et de modalités de paiement et sécuriser le paiement des prestations sur la base de différents leviers à étudier (Paiement en avance, délivrance du diplôme sous réserve de la réalisation du paiement...).

Les mécanismes pour permettre d'opérer des remises devront faire l'objet d'une étude juridique. Les modalités juridiques et les procédures concernant la subrogation devront également être clarifiées pour bénéficier d'un traitement uniforme à l'échelle de l'établissement.

Date de réception des livrables : Septembre 2025

Structures et agents mobilisés : Groupe de travail à construire en lien avec les parties prenantes

Porteur de projet : DFRU

2.3 Tendre vers une dissociation des fonctions de facturation et de recouvrement et réorganiser le pilotage du recouvrement

Des actions pour tendre vers une dissociation des fonctions facturation et recouvrement ont été engagées en décembre 2023 avec un chargé de recouvrement de catégorie A secondé par un agent de catégorie C (passage en CSA) au sein de l'agence comptable.

Il faut noter que plusieurs actions sont engagées et se poursuivront pour améliorer le processus de facturation et de recouvrement dont la limitation du nombre de factures de vente, l'analyse régulière des postes non soldés clients, l'analyse régulière des factures non rapprochées d'un encaissement.

Des actions de sensibilisation auprès des porteurs de formation ont été mises en place afin d'explicitier les difficultés de recouvrement, en particulier sur les formations à distance avec des clients étrangers.

Dans ce cadre, des conseils sont formulés dans le but de faciliter les opérations de recouvrement.

Date de réception des livrables : Décembre 2025

Structures et agents mobilisés : Agents de l'Agence Comptable

Porteur de projet : Agence Comptable

2.4 Piloter la charge de travail en lien avec les pôles et composantes en s'appuyant sur des indicateurs partagés

Comme précisé dans les éléments de synthèse de la mission, la gestion des activités de facturation, de recouvrement et l'organisation associée sont dépendantes des activités et des modalités de contractualisation actées en début de processus.

Afin que chaque partie prenante au process puisse anticiper la charge d'activité tout au long de ce dernier, il convient de bénéficier d'indicateurs d'activité par structure (nombre de stagiaires, période de facturation ...) accessibles et partagés instantanément pour

permettre à chacun d'être à la maîtrise de ces activités et de fluidifier le dialogue tout au long du processus.

Cette première réflexion puis le test des indicateurs permettront d'accompagner également la construction d'un outil global de pilotage et de gestion de la formation continue.

Date de réception des livrables : Septembre 2026

Structures et agents mobilisés : Groupe de travail à construire en lien avec les parties prenantes

Porteur de projet : DFRU

2.5 Actualiser les fiches d'analyse de la rentabilité afin d'uniformiser les modèles (Apprentissage, intégration du reversement des ressources propres, EAD, lissage des charges liées à l'ingénierie...)

En 2016-2017, l'établissement a déployé un outil dénommé fiche d'analyse de la rentabilité pour permettre à chaque structure d'évaluer le coût complet de la formation et les agrégats pour s'assurer de l'atteinte du seuil de rentabilité.

Ce document devait accompagner chaque nouvelle ouverture ou renouvellement de formation ouverte à la formation continue pour éclairer la prise de décision sur l'opportunité de la formation au même titre que d'autres éléments sur le contenu de la formation.

Cette fiche d'analyse de rentabilité (FAR) personnalisée par structure doit aujourd'hui faire l'objet d'une révision pour être en cohérence avec les autres modèles de calcul de coûts développer notamment au niveau national (apprentissage), bénéficier de données actualisées, intégrer différents modèles économiques, gagner en faciliter d'exploitation, de lecture et d'usage pour envisager notamment la réalisation de bilans.

Cette étape de révision de la FAR et le test de cette nouvelle version devront permettre de spécifier le cahier des charges pour explorer l'acquisition d'un outil numérique au service du pilotage de la formation continue.

La DPEQ et les services universitaires contributeurs pour bâtir cette nouvelle version s'appuieront également sur l'expertise des acteurs de la formation continue des pôles et des composantes.

Il convient dans le processus de déploiement de ce nouvel outil d'évaluation de matérialiser les conditions d'exploitation, les rôles des structures pour accompagner l'exercice et les modalités pour dresser les bilans.

Date de réception des livrables : Décembre 2025

Structures et agents mobilisés : Groupe de travail à construire en lien avec les parties prenantes

Porteur de projet : DPEQ

AXE 3 : Déployer un projet de pilotage global de la formation continue associant et au service des acteurs administrant le processus

3.1 Se doter d'un portail web pour permettre la consultation de l'offre, l'émission de devis, l'inscription et le paiement et améliorer l'expérience utilisateur

Cet audit a mis en exergue les possibilités de renforcer la vision d'ensemble des formations ouvertes à la formation continue par l'établissement pour accompagner la lisibilité de l'offre, la recherche d'informations par les futurs stagiaires en élaborant notamment un catalogue global de l'offre de formation, des tarifs associés et en se dotant d'un portail web unique de diffusion de ces informations. Cette première étape doit permettre de bénéficier d'une information instantanée pour tous de l'offre de formation offerte et des premières données pour administrer le process de gestion de la formation continue. Les outils adoptés sur la base d'un catalogue exhaustif de l'offre de formation, doivent permettre de réaliser les premières démarches d'inscriptions en ligne.

Il convient également sur la base de ce portail de permettre l'édition de devis, de contrat mais également d'envisager le paiement en ligne et de faciliter le dépôt et la collecte d'informations utiles à la constitution du dossier.

Si des actions concernant la formalisation du catalogue de l'offre de formations sont déjà engagées en 2024 les livrables en termes d'outils sont attendus pour 2027.

Date de réception des livrables : 2027

Structures et agents mobilisés : Groupe de travail à construire en lien avec les parties prenantes

Porteur de projet : DFRU

3.2 Se doter d'un outil global pour accompagner le pilotage de la formation continue

De premiers indicateurs et outils pour permettre d'accompagner la prise de décision, la réalisation de bilan et d'anticiper la charge d'activité pour tous les contributeurs vont être révisés pour servir les enjeux liés à la formation continue.

Toutefois, au regard du nombre d'intervenants, de la volumétrie traitée, des besoins de remontée d'informations de l'ensemble des parties prenantes, il convient de se doter d'un outil global interconnecté permettant de collecter les données utiles au montage de la formation intégrant les données relatives aux inscriptions des étudiants, au recouvrement des recettes. Il convient d'établir le cahier des charges de façon partagée avec l'ensemble des acteurs, d'explorer les solutions du marché et initiées en interne ou par des universités comparables pour collectivement retenir la solution optimale.

Date de réception des livrables : 2027

Structures et agents mobilisés : Groupe de travail à construire en lien avec les parties prenantes

Porteur de projet : DFRU

3.3 Animer le collectif, actualiser les procédures pour partager les rôles, responsabilités et niveaux de contrôle pour bénéficier d'informations utiles pour tous

Afin d'accompagner cette ambition et permettre un traitement uniformisé des dossiers de stagiaires de formation continue, il convient d'accompagner la communauté universitaire contributrice en mettant à disposition la documentation source procédures, outils, modèles mais également en animant le réseau des contributeurs à la formation continue.

Il convient également quotidiennement d'assurer la gestion des rôles de façon centralisée pour permettre une bonne mise à disposition des outils.

Première ligne de remontée des informations sur le fonctionnement de la formation continue, ce collectif doit également permettre d'identifier les difficultés pour mieux les traiter et de partager les bonnes pratiques.

Les agents en charge de l'animation de ce collectif participeront au contrôle et au respect des procédures pour assurer la collecte de données exploitables afin de servir le dialogue de gestion relatif à la formation continue.

Date de réception des livrables : Septembre 2026

Structures et agents mobilisés : Acteurs de la formation continue

Porteur de projet : DFRU avec le soutien de la direction et de l'équipe politique



Direction du pilotage, évaluation et qualité
Direction de la formation et des réussites universitaires
formationcontinue@univ-nantes.fr
pilotage@univ-nantes.fr