

DOSSIER D'ÉVALUATION À 4 ANS DES PROJETS N.C.U. – VAGUE 1

ACRONYME DU PROJET : **Flexi TLV**

Établissement coordonnateur : **Université Grenoble Alpes**

Responsable du projet : **Marc Oddon, Vice-Président Formation Continue, Apprentissage et Insertion Professionnelle**

*Note : les mots en **Gras/Rouge** reprennent les consignes et vous trouverez en annexe un glossaire.*

1. Cadre stratégique du projet

L'ambition du projet est de permettre à l'Université Grenoble Alpes de proposer une offre de formation flexible et écrite en compétences pour accueillir les publics de formation tout au long de la vie, que ce soit en formation initiale ou en formation continue.

Le projet s'articule autour de **4 axes de travail** :

- 1. L'approche compétences** dont un des objectifs, en associant les étudiants, les enseignants et les professionnels, est de pouvoir structurer les formations en blocs de compétences pour proposer une offre lisible, adaptée, modulaire et professionnalisante.
- 2. L'hybridation des formations**, dont l'objectif, notamment à travers la numérisation, est d'intensifier la personnalisation des parcours (les cours en petits groupes à forte valeur ajoutée, le tutorat) et de rendre accessibles les formations au plus grand nombre (sportifs de hauts niveaux, professionnels en poste, publics empêchés, étudiants en situation de handicap). L'hybridation passe aussi par l'alternance université-entreprises et la VAE dans le cadre du dispositif 3^{ème} voie : il permet l'intégration dans le monde professionnel à Bac+3 tout en garantissant, par la signature d'un contrat tri-partite (entreprise-apprenant-université), la possibilité de revenir à l'université finaliser, par capitalisation, un diplôme de master.
- 3. L'accompagnement et le conseil en orientation professionnelle** avec l'objectif central de développer et déployer les Centres des Compétences et des Métiers (CCM) (version présentiel et version numérique), afin de promouvoir une perspective métier et responsabiliser les étudiants dans leur démarche de projet professionnel.
- 4. L'accompagnement à la transformation au sein des directions et des services** avec pour objectif de permettre la gestion de l'offre de formation flexible, d'un point de vue administratif et technique.

Après trois années de projet, d'accompagnement et de mise en place de parcours, **l'ambition** des prochaines années est d'**opérationnaliser la flexibilité**.

Les principaux résultats obtenus du projet sont :

	Workpackage 1 : « La démarche compétence et les outils de la flexibilité »	Workpackage 2 : « L'essaiimage et le développement de formations flexibles »
1. L'Approche par Compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Plus de 60 formations écrites en compétences avec une méthode partagée. - Près de 300 responsables pédagogiques formés à la Démarche compétence. - L'institutionnalisation de la Démarche compétence avec notamment la création d'un poste de « Chargé de mission Démarche compétence » qui a pu accompagner les travaux d'élaboration du dossier d'accréditation. - La poursuite du développement d'un outil collaboratif d'écriture en compétences (PANEC) débuté dans le cadre du volet formation de l'Idex. 	<ul style="list-style-type: none"> - 4 formations commercialisables en blocs de compétences. - Près de 10 nouvelles certifications visant un public FTLV écrites avec un nouveau référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation.
2. L'hybridation des formations	<ul style="list-style-type: none"> - Le développement de 3 Learning centers (IUT1, IUT2, IUT Valence) avec l'aménagement d'espaces de co-working. - 6 parcours de type 3^{ème} voie proposés à l'EUT en partenariat avec l'IM2AG et l'IAE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Près de 30 formations accompagnées pour développer un format flexible ; - Près de 1000 étudiants concernés par des formations flexibles ; - Plus de 200 capsules vidéos créées dans le cadre du projet.
3. L'accompagnement et le Conseil en évolution professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Le développement de 3 Centres de Compétences et des Métiers qui ont permis, en moyenne et par an, 700 entretiens individuels et le développement d'un écosystème ENP (Environnement Numérique Professionnel) autour du PPP (Projet Professionnel Personnel) et autour de nouveaux espaces (salle modulaire de travail, « jobbox »). 	<ul style="list-style-type: none"> - Déploiement des CCM hors des murs de l'Université (lycées)
4. L'accompagnement à la transformation	<ul style="list-style-type: none"> - L'intégration de nouveaux postes et missions « flexi » au sein des directions et des services. 	<ul style="list-style-type: none"> - Essaiimage de modèles de formations flexibles (procédure de gestion, modèle économique, suivi étudiant et enseignant, reporting dédié).

Un des résultats significatifs est la prise en considération des enjeux de la flexibilité par toutes les strates de l'Université (politique, administrative, pédagogique), avec un portage fort de la Vice-Présidence Formation Continue. Nous visons une progression dans les axes stratégiques de l'Établissement par le passage d'un affichage politique à un affichage dans les projets de services, ainsi que dans ses indicateurs de pilotage.

La diffusion du projet, en termes de communication et d'essaiimage, a été ralentie durant la crise sanitaire. Cependant, en 2021-2022, les actions ont repris : ateliers de formations, workshop DGD Formation sur la flexibilité, suivi évaluatif confié à un cabinet externe, contrats de recherche en cours

d'établissement avec des laboratoires, articles/interviews du porteur du projet, workshop thématique, articles presse locale.

L'analyse des écarts (annexe 1) fait partie intégrante du pilotage du projet afin de permettre d'arbitrer les orientations à donner. Nous pouvons résumer cette analyse en **4 points clefs** :

- **Le projet avance à un bon rythme**, dans l'ensemble et malgré la crise sanitaire. 65% des ressources financières prévues de juin 2018 à juin 2021 ont été utilisées. Ce taux de réalisation est explicité ci-après.
- **Plusieurs ajustements opérationnels** ont été réalisés au sein des fiches actions initiales sans pour autant toucher la stratégie initiale ;
- **Le workpackage 2.2 s'est nettement développé** avec 27 nouvelles fiches actions (annexe 2) ;
- **L'accompagnement au changement**, avec un travail de fond technique et administratif, est apparu comme un axe de travail prioritaire pour pouvoir absorber le développement du projet mais cette dynamique a été ralentie par la crise sanitaire.

Flexi TLV doit trouver l'équilibre entre son rôle d'accélérateur de projets et celui d'accompagnement et d'appui pour une transformation durable de l'Université. Les questions de l'organisation du projet, de l'institutionnalisation au sein de l'Université, de l'action collective qui a été initiée et du management de ses ressources, s'imposent aujourd'hui comme les déterminants de la réussite du projet.

Au vu des réalisations et apprentissages de la 1^{ère} phase du projet, nous déclinons, pour les prochaines années, **4 objectifs prioritaires** :

- **Institutionnaliser la démarche flexible** à travers, par exemple, la création d'une « unité de service inter-composantes » de soutien aux activités de R&D des départements de formation des composantes (exploration) et de ressource pour le déploiement de la flexibilité au sein de l'offre des composantes (exploitation) ;
- **Pérenniser la démarche compétence** en intégrant les ressources, méthodes et processus d'accompagnement, impulsés par le PIA, au cœur des services concernés ;
- **Encourager l'innovation pédagogique** telle que la VAE sur blocs et le modèle 3^{ème} voie ;
- **Développer le lien avec la Recherche** pour la production d'indicateurs de suivi et d'impact du projet (impact de la 3^{ème} voie, indicateur d'ancrage de l'offre universitaire) et d'enrichissement des pratiques (VAE, AFEST...).

Le projet Flexi TLV aborde beaucoup de sujets et impacte tous les niveaux de l'Université (politique, administratif, technique). La réussite du projet passe par une vision long terme où les mises en place effectives de nouvelles formations, couplées avec un travail de fond sur les capacités d'appui administratives et techniques, permettront, à terme, d'opérationnaliser la flexibilité, de proposer une offre de formation tout au long de la vie et de rendre réalisable la refonte d'une partie du premier cycle universitaire.

2. Bilan à quatre ans des réalisations et des apprentissages relatifs à la refonte du premier cycle universitaire

Afin d'implémenter une « dynamique FTLV », le projet se focalise dans un premier temps sur la facilitation d'un retour aux études et la formation pour des publics spécifiques. En effet, un premier travail indispensable à mener était de développer des formats de formation originaux qui répondent aux besoins du marché et expérimenter des blocs de compétences attractifs. Cela permet de travailler sur des cas concrets, d'avoir des formations « tests » et de sensibiliser les personnels à la dynamique FTLV.

En parallèle, des actions sont également menées au niveau de la formation initiale (licences hybrides, évaluation en compétences) afin, dans le deuxième temps du projet (4-8 ans), de se focaliser sur la transformation des directions, des services, des procédures, des systèmes d'informations pour permettre **une refonte d'une partie du premier cycle universitaire** avec une dynamique de formations flexibles à même de proposer un modèle transposable à tous les établissements

Quelle que soit l'approche, formation initiale ou continue, nous mettons **l'apprenant au cœur de nos dispositifs**. Le développement des Centres de Compétences et des Métiers dans les 3 IUT en est un exemple fort où le **processus d'orientation** est au centre de ce dispositif d'accompagnement. Lieux physiques mais aussi numériques, ces CCM complétés par d'autres espaces (Job Box, Learning centers) et d'autres outils (application numérique, eportfolio) ont permis de créer un écosystème favorisant un accompagnement des apprenants en lien fort avec les compétences, les métiers et leurs aspirations.

Cette démarche fait écho avec les développements réalisés au sein de la DOIP où la mise en place d'outils numériques s'est avérée efficace pour permettre la participation des publics éloignés ou empêchés (comme ceux étudiant dans les Campus Connectés) et faciliter l'intervention de professionnels de tous horizons. La mise à disposition des ressources numériques diversifiées facilement partagées et consultables en temps différé et à volonté (ex. soirées métiers orientées insertion professionnelle réalisées à distance, Forum « LproMasters » en format distanciel) a constitué une évolution majeure en réponse à la nécessité de continuité, d'adaptation et d'amélioration du service au public étudiant.

On observe **une nette diversification des publics** grâce à ces nouveaux dispositifs d'accompagnement qui attirent d'autres profils, mais également par les formations mises en œuvre dans le cadre du projet qui répondent aux besoins spécifiques de compétences professionnelles. En plus des étudiants empêchés (sportifs de haut niveau, étudiants longue maladie, publics éloignés) ces projets ont permis d'attirer des apprenants en formation continue (salariés, autoentrepreneurs, collectivités, indépendants) sur des sujets où la demande de compétences est importante au niveau national (Droit de l'environnement, Microgrids photovoltaïque, Spatial, Data Analyst, Kinésithérapie) et également au niveau régional (Gestion des Organisations Sportives et de Loisirs, Certificat développement d'activités pour les accompagnements TPE/PME, Métiers autour du Trail Running).

Les CCM ont été développés pour apporter une preuve par l'usage. Les apprenants sont des acteurs majeurs investis dans le projet, et des déploiements sont prévus dans les collèges et lycées. Cependant, **le lien étudiant** (notamment la participation au pilotage du projet) reste un point à améliorer. Le PIA va plus fortement impacter les étudiants à travers la maturité du projet qui enclenche une phase de transformation plus institutionnelle.

A ce jour, une analyse de l'impact de la flexibilité sur **la réussite étudiante** nous semble prématurée. Les observations et tendances montrent un engouement certain autour des formations plus flexibles, de parcours plus personnalisés et d'une Université plus orientée compétences professionnelles, ce que les statistiques à venir devront confirmer.

Les premiers retours nous permettent également d'alimenter la réflexion autour de la **pédagogie universitaire** qui est impactée par tous les éléments de la flexibilité (approche compétences, numérisation, classes inversées, tutorat, conférences en lignes, évaluation sur lieu de travail) et aussi par une approche FTLV (modularité, mixité FI et FC, enseignements spécifiques FC).

Notre **ambition pédagogique** est restée la même : former et accompagner le plus grand nombre d'enseignants autour de deux démarches clés :

- L'Approche par Compétences (ex. mise en situation lors des formations)
- L'hybridation des formations (ex. numérisation de cours, modularité, alternance, 3^{ème} voie) ;

La crise sanitaire a été à double tranchant. **Concernant l'hybridation**, bien que cela ait ralenti le développement de nouveaux projets, la pédagogie par le numérique s'est imposée et a permis une sensibilisation et une multiplication des initiatives. En revanche, **pour l'approche compétences**, la priorité donnée à la continuité pédagogique et administrative a laissé moins de place à un travail de fond sur ce sujet.

L'ambition du projet n'a pas changé même si certaines actions n'ont pas pu se développer au rythme souhaité. Certaines liées à la crise sanitaire (développement d'un « Think Tank » ou travail sur la recherche qui doit alimenter la réflexion autour de la pédagogie), d'autres liées à des questions RH (difficulté de recrutement) et d'autres encore au calendrier (le travail sur la VAE sur blocs ne pouvait pas être mené avant une maturité du projet et la commercialisation de blocs de compétences). Concernant la création d'un « Think Tank » nous évoluons vers l'idée de créer plutôt un "Club utilisateurs", plus directement orienté vers l'action d'amélioration des solutions formatives. A noter également que la création de l'Etablissement Public Expérimental en 2020 a modifié la gouvernance et la structure de pilotage, et a imposé un certain temps d'ajustement.

Parmi les **développements pédagogiques** mis en œuvre, ainsi que **les mesures d'accompagnement**, nous distinguons ce qui est fait dans chaque workpackage :

Au niveau du **W1** : « **Le développement de méthodologies et outils favorisant la flexibilité et la FTLV** », il s'agit essentiellement d'un accompagnement autour de :

- **L'approche compétences** (écriture en compétences, modalités d'évaluation, structuration de blocs) à travers des ateliers, séminaires, une équipe conseil dédiée, outil PANEC ;
- **Le développement de méthodes et outils spécifiques favorisant la flexibilité** (Moodle, PPT commentés, QCM, visio-conf, salles virtuelles, Camtasia, Genially, Caséine, classes inversées, suivi en ligne, tutorat, utilisation des learning centers, jobbox, AFEST) en lien notamment avec la DAPI ;
- **L'orientation, l'insertion et le conseil en évolution professionnelle** à travers les CCM et la DOIP où les enseignants sont davantage acteurs de cet accompagnement.

Au niveau de **W2** : « **L'essaimage et le développement de formations flexibles** », l'accompagnement pour la création et transformation pédagogique de formation se fait avec une équipe projet identifiée, à travers :

- **La réflexion et la formalisation des changements** à envisager sur la formation (symposium de formateurs, bilan de formation/orientations de demain) ;
- **La formation des équipes** sur les méthodes, les outils et moyens de transformation (tutoriels, séquençage de la formation, réalisation de capsules vidéos, scénarii, canevas hybride)
- **L'appui pour la gestion du projet et l'implication des services administratifs** concernés (modèle économique hybride, gestion des inscriptions, suivi des apprenants, communication sur ces nouveaux formats, lien entreprises).

La transformation pédagogique d'une formation ne se résume pas uniquement à un accompagnement des enseignants mais inclut l'accompagnement des services techniques et administratifs (service scolarité, RH, communication, formation continue, Direction OIP) qui sont tous fortement impactés. Aussi, comme évoqué précédemment, un appui se formalise et s'institutionnalise avec les Directions centrales.

Cet accompagnement passe également par la **valorisation des engagements des enseignants** grâce à plusieurs actions :

- Le financement d'heures complémentaires pour la création et l'adaptation des enseignements aux modalités flexibles ;
- Un soutien et un accompagnement technique sur la gestion et le suivi de leur projet ;
- La normalisation et le cadrage de la rémunération des intervenants ;
- A l'INP, pour les écoles qui ont contribué à l'ouverture à la FTLV, il est effectué un reversement d'une partie de la marge selon le niveau de contribution ;
- Des actions de communication sur les formations et leurs enseignants ;
- Une offre de formation à l'interne sur les évolutions pédagogiques, réglementaires.

Les dispositifs d'observation des transformations jouent un rôle important pour mesurer et aiguiller le déroulement des actions, mais également valoriser ces dernières.

Au niveau du projet, chaque action est formalisée par une fiche action avec un porteur identifié et permet, à travers un reporting (indicateurs, retours d'étudiants, retours d'enseignants, retours de personnels), de faire un état des lieux des transformations pédagogiques engagées. Pour chaque formation est réalisé un questionnaire de satisfaction (annexe 3) à l'attention des apprenants intégrant des questions sur le format flexible. Des revues de projet régulières et des conseils de perfectionnement permettent également le suivi et contribuent à la dynamique d'amélioration continue de l'Université (audit FCU, Qualiopi). L'évaluation de certains dispositifs n'est pas encore formalisée de manière précise mais certaines approches développées par le projet sont devenues structurantes. Par exemple, dans les IUT, il serait impensable de revenir en arrière tant les CCM et les ENP structurent aujourd'hui l'approche métier, le passage massif à l'alternance et participent à la mise en œuvre sérieuse de la réforme du BUT (situation d'apprentissage et d'évaluation, compétences...).

D'un point de vue plus global, nous avons fait appel à un cabinet externe afin de réaliser un suivi évaluatif sur trois dimensions du projet : représentations, organisation, offre de formation (voir annexe 4).

3. Structuration, planification et management des activités de transformation

Afin de faciliter la lecture vous trouverez ci-dessous les **principales actions/jalons** par année.

	Jalons 2019	Jalons 2020	Jalons 2021	Jalons 2022
W0	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place du Bureau Opérationnel mensuel. - Recrutement Chef de projet et Chef de projet Multimédia sur l'ensemble du projet. - Mise en place du processus d'intégration des nouveaux projets flexi. - Premières communications internes sur le projet (site web, flyer, présentations ciblées). 	<ul style="list-style-type: none"> - Création de l'Etablissement Public Expérimental, positionnement du PIA au niveau de la DGD Formation et intégration des objectifs du PIA au niveau Etablissement. - Organisation matricielle et en mode projet pour accompagner les nouveaux projets à deux voix « flexi » et « DGD Formation ». - Validation de nouveaux indicateurs spécifiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Validation de l'expérimentation d'un RDE/MCC pour une formation écrite en Blocs. - Premiers jets de procédures sur la gestion de formation flexibles. - Premières réunions avec les Directions centrales sur l'impact de la flexibilité sur les services. 	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop flexibilité avec les Directions centrales le 18 mars. - Lancement de travaux de recherche. - Mise en œuvre des CDI de projet. - Audit évaluatif par un cabinet externe. (34 entretiens individuels et 85 réponses questionnaire) - Institutionnaliser la démarche flexible au sein de l'EPE (indicateur, unité de service). - Création « club utilisateurs ».
W1	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement de l'équipe « Démarche compétence ». - Lancement des Centres des Compétences et des Métiers dans les IUT. - Séminaire Démarche compétence. 	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement via le CCM généralisé et numérisé au sein des IUT (700 entretiens individuels par an). - Lancement du CRM. - 6 parcours de type 3ème voie proposés (IM2AG et IAE). - Rédaction de guides pour l'EDC. - Création d'un comité technique à l'échelle EPE pour réunir les acteurs de la fiche. 	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement des enseignants pour l'accréditation (rédaction de MCC croisant Blocs et UE). - Proposition d'ateliers de sensibilisation à l'EDC et pour renforcer le lien université - monde professionnel par le prisme de la compétence. - Plus de 30 formations accompagnées sur l'écriture en compétences à l'UGA. - 250 participants aux sessions de formations APC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration des ressources APC au sein des Directions centrales. - Lancement de l'action-recherche ROMA. - Développement de l'action VAE. - Expérimentation de Pégase à l'IEP.
W2	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration des premiers nouveaux projets dans le PIA. - 1ère promotions : SEOC, SEGA, SII, LiCenSe Staps Hybride. 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui par le PIA pour l'hybridation et l'accompagnement afin assurer la continuité pédagogique dans le cadre de la crise sanitaire. - Ouverture du Master MIAGE en alternance. - 1ères promotions : "DU trail", "CLIF", "GDOSSL" proposée en Blocs de compétences - Création de 5 certifications déposées au RSCH. 	<ul style="list-style-type: none"> - 1ères promotions : « Ecoconception », "Gestion des Ressources énergétiques", "DU Environnement", "Cerpepa", "CEDA" - Reprise du travail d'hybridation du Cycle 1 de l'IEP. - Plus de 100 enseignants directement concernés par une transformation de formation en format flexible. 	<ul style="list-style-type: none"> - 1ères promotions : "Ingénierie Système appliquée au Spatial", "Microgrids" - 1ères promotions attendues : "Green University", "Piloter un projet foncier", « Master Kiné hybride » - Création deux certifications en "IA". - Plus de 30 formations accompagnées pour se transformer en format flexible.

Vous trouverez également ci-joint une représentation graphique des principales actions et le planning associé (annexe 5) ainsi que certains livrables : dossier d'intégration Flexi TLV (annexe 6), livret 1 Démarche compétence IUT2 (annexe 7), modèle de contrat tripartite 3^{ème} voie (annexe 8), plaquette de formation flexible (annexe 9), procédure de gestion d'une formation flexible à la DFCA (annexe 10), modèle de RDE en BCC (annexe 11).

Par ailleurs, parmi les **initiatives non prévues** nous pouvons citer notamment :

- L'appui à l'hybridation lors de la crise sanitaire par la formation et la mise à disposition de matériel (10 ordinateurs portables avec les logiciels adaptés et 10 micros de qualité supérieure) ;
- Les projets des IUT (ENP, Freerome) qui ont dépassé les ambitions initiales du fait de la nécessité de répondre aux attentes spécifiques de l'ensemble des acteurs emploi-formation du territoire (Rectorat régional, rectorat académique, Région, Agence Régionale de l'Orientation, l'Onisep, Via Compétences, CPME AURA, réseau régional des IUT) ;
- Le développement de Caséine, comme plateforme permettant le développement de pédagogies actives et renforçant l'autonomie des étudiants dans leur apprentissage en informatique ;
- L'expérimentation d'Open Badges pour valoriser des compétences transverses ;
- Le rapprochement avec le projet IDEX PANEC pour déployer l'outil numérique ;
- Le développement du CRM pour améliorer le suivi étudiant et le lien entreprises.

La structuration et le management de ces actions, et du projet en général, se caractérise par :

- Une équipe pluridisciplinaire avec un Bureau Opérationnel mensuel (UGA, INP, IEP, ENSAG) ;
- Une organisation matricielle, et en mode projet, regroupant des équipes « flexi » et « agents UGA » pour suivre des actions transversales, notamment avec la DGD Formation ;
- Une fiche action et un porteur de fiche action pour chaque nouveau projet avec une autonomie laissée aux porteurs de fiches en laissant une place à l'expérimentation et à l'adaptation.

Les points à améliorer sur la structuration et le management du projet sont :

- La gestion des RH (continuité de certains postes, transmission des compétences, valorisation des personnels administratifs et enseignants, difficultés de recrutement) ;
- La visibilité du « qui fait quoi », et la nécessité de bien expliquer une organisation matricielle complexe ;
- La coordination avec le fonctionnement et les procédures classiques universitaires, et donc l'accompagnement des services administratifs sur les changements induits par la flexibilité.

Nous retenons **trois indicateurs** représentatifs du projet :

Indicateur 1. Nombre de parcours écrits en compétences selon la méthode UGA.

De juin 2019 à décembre 2021, **58 parcours de formations** initiales représentant **138 enseignants** et responsables de formation, ont été accompagnés dans l'écriture fine des diplômes en compétences. L'accompagnement s'est appuyé sur une méthodologie centrée autour de trois entretiens socles et sur une base documentaire constituée pour l'occasion et composée d'une trame de saisie, d'un guide pratique et d'un glossaire.

Indicateur 2. Nombre d'apprenants accompagnés par les Centres de Compétences et des Métiers.

En 2020/2021, plus de **2200 étudiants** ont été accompagnés par les CCM dans les 3 IUT de l'UGA (respectivement 340 à IUT1, 1378 à IUT2, 565 IUT Valence) à travers des entretiens individuels et/ou des entretiens collectifs. Lieux de collaboration internes (services, enseignants, étudiants) et externes (lycées, entreprises, collectivités), les CCM sont des dispositifs d'accompagnement innovants qui s'appuient sur la Démarche compétence et sur des espaces physiques et numériques (learning center, jobbox, salle modulaire de travail) pour créer tout un écosystème accessible et visible aux publics de

formation initiale et de formation continue. A ce titre, et avec 3 fiches actions autour de ce projet, cet indicateur nous semble très représentatif du PIA.

Indicateur 3. Nombre de nouvelles formations flexibles intégrées dans le PIA

Depuis le début du projet, **30 projets de formations** (hors écriture en compétences) ont été accompagnés par Flexi TLV. Respectivement 19 formations à l'UGA 7 formations à l'INP, 4 formations à l'IEP. Ces formations flexibles (master, licence, DU, formation courte certifiante...) répondent toutes aux critères du projet (hybridation, modularité, approche FTLV) et sont représentatives de l'intérêt porté par une partie des enseignants pour transformer ou développer de nouvelles formations dans une dynamique FTLV. Cela représente un accompagnement d'une soixantaine d'enseignants, et d'un nombre équivalent de BIATSS.

Les résultats observés avec ces indicateurs nous semblent encourageants pour entamer une nouvelle phase du projet. En effet, en termes de **structuration et management de la transformation** nous pouvons distinguer **trois phases**.

La phase 1, correspondant au début du projet, se réfère à **l'organisation matricielle** et a consisté en l'initialisation d'une action collective autour des enjeux et des objectifs du projet. A l'UGA, le projet Flexi TLV est rattaché à la DGD Formation. Les agents flexi sont intégrés dans les Directions ou composantes concernées. Un accord tacite permet d'organiser un travail en relation tripartite : l'agent « flexi » est rattaché hiérarchiquement à une Direction existante mais travaille sur des sujets touchant au PIA Flexi TLV et rapporte régulièrement à l'équipe projet Flexi TLV.

Cette organisation matricielle et tripartite a ses avantages (faciliter l'intégration des agents, appui direct aux Directions, lien Composantes à Personnalité Morale) et ses inconvénients (risque de dilution des ressources, moins de visibilité du projet, management transversal plus compliqué).

A l'INP et à l'IEP l'essentiel des actions du projet sont pilotées au niveau des départements Formation Continue (création de pôle projet à l'INP).

Nous observons qu'il faut un noyau moteur ayant les entrées politiques sur les différents niveaux, puis une intégration matricielle dans les services pour diffuser les nouvelles pratiques, et faire remonter aussi les blocages ou difficultés rencontrés. Nous apportons la ressource pour absorber la charge de travail supplémentaire que demande la transformation de l'organisation du travail, des méthodes et des outils. Nous avons tout préparé pour que, désormais, les charges ou missions qui étaient nouvelles puissent être assumées par les services, et nous continuons sur les aspects formations, accompagnement, soutien ponctuel à la mise en place ou à la transformation.

La phase 2, correspondant au milieu de projet doit permettre d'**institutionnaliser la dynamique** en l'organisant de manière plus formelle et en la faisant vivre au cœur de l'université, dans ses structures mêmes (elle pourrait aboutir à la création d'une « unité de service inter-composantes ») qui permettra d'installer et de maintenir la dynamique au-delà du terme du projet et de son financement. Cette « unité de service inter-composantes » développera son action en développant les outils et les procédures nouvelles nécessaires à la mise en œuvre d'une offre de formation flexible, et en mettant en place un plan de formation adapté. Les responsables des directions administratives seront en charge de la mise en œuvre opérationnelle de l'offre, condition de réussite de la phase 3.

La phase 3, correspondant à la toute fin du projet et à la **généralisation de l'organisation**, implique que les Directions finalisent, toujours en s'appuyant sur le PIA, une organisation plus agile et faisant des exigences et des outils de la flexibilité la routine nouvelle des services. Au niveau des IUT, la transformation a un pas d'avance en ce qui concerne la création des CCM qui sont désormais ancrés dans les trois IUT. Ces services ont conduit à repenser l'accueil des publics, leur accompagnement et donc à repenser la mission de services connexes (accueil, FCA, club des entreprises notamment) ainsi que l'accompagnement au niveau des enseignements. C'est cette phase qui doit permettre un essaimage hors site de niveau national, par exemple par le réseau des IUT ou par les partenaires économiques type chambres des métiers.

Pour accompagner ces phases, plusieurs **axes de communication** ont été mis en place depuis le lancement du projet (annexe 12).

Sur le cœur du projet :

- De la sensibilisation aux objectifs et à l'étendue du projet, via notamment un site web ([lien](#)) dédié et des publications web à l'interne (Newsletter et articles intranet) ;
- De l'information externe sur le projet et sa visée à long terme (articles web, presse, réseaux)
- De la promotion interne sur les outils d'accompagnement mis en place (ateliers, formations, encadrement de projet, présentations aux instances et directions, [motion design](#) APC) ;
- De la communication ciblée vers les entreprises (mailing, entretiens tél, presse spécialisée).

Sur les fiches actions :

- Des communications sur chaque formation accompagnée dans sa création ou flexibilisation (pages web dédiées, articles web/presse, réseaux sociaux/professionnels, sites partenaires) ;
- De l'information sur les évolutions des outils innovants développés dans le cadre du projet (communications à l'interne via réseaux intranet et à l'externe via web/presse et réseaux).

Concernant les **développements numériques** pour la formation/l'orientation, près de dix outils numériques innovants ont été, ou sont, en cours de développement dans le cadre du projet, vous en trouverez le détail sur le [site internet Flexi TLV](#) : Learning centers, Job Box, Caséine, Panec, CRM, Visites virtuelles, Open badges. Egalement, la question du passage du logiciel Apogée à Pégase est un jalon clé du projet car ce dernier devrait permettre de gérer de manière naturelle et globalisée l'inscription sur blocs de compétences.

Afin de présenter un état rapide de la **consommation budgétaire**, vous trouverez ci-dessous un tableau présentant les grandes tendances.

En €	Fonctionnement		Investissement		Personnel		TOTAL juin 2018- juin 2021	
	Aide perçue	Réalisé	Aide perçue	Réalisé	Aide perçue	Réalisé	Aide perçue (+ frais de gestion)	Réalisé
UGA	450 881	474 593	198 402	83 294	1 948 859	1 144 527	2 598 142	1 702 414
INP	78 489	70 525	37 903	26 932	335 117	162 820	451 509	260 277
IEP	63 140	20 032	13 249	0	242 949	172 344	319 338	192 376
Total	592 511	565 150	249 554	110 226	2 526 925	1 479 691	3 368 989	2 155 066

On observe une utilisation des fonds de juin 2018 à juin 2021 de **64%**. Nous prévoyons une augmentation de l'activité. Outre les retards liés à la création de l'EPE, les changements de gouvernance et la crise sanitaire qui ont impacté la revue des priorités, le décalage s'explique plus spécifiquement :

- **Pour les dépenses de fonctionnement** : très peu d'écart.
- **Pour les dépenses d'Investissement** :
 - Au niveau de la fiche action « Roma » car il était nécessaire de finaliser le cahier des charges et le marché avant de pouvoir engager les dépenses en 2022 ;
 - Au niveau des dépenses d'équipement sur les learning centers (certaines engagées en 21-22) ;
 - Pour l'achat de serveurs e-learning sur la fiche « E-Miage » car il était nécessaire de prendre le temps de bien définir les besoins avec les équipes enseignantes ;
 - L'achat d'équipement en vue de l'essaimage est en cours (logiciels, système de captures vidéos dans les salles de cours, matériel pour des salles de travail hybride).
- **Pour les dépenses de personnels**, l'écart s'explique notamment par :
 - Le non démarrage de la fiche « CMQ » et de la fiche « VAE » avec 2 postes prévus sur 3 ans. Il sera proposé une revue de la fiche CMQ et un recrutement sur la VAE est actuellement en cours ;
 - Les difficultés de recrutements, le processus décisionnel lent, les règles internes (difficulté de renouveler certains postes) rendent difficile une dynamique RH efficace.

4. Gouvernance du projet et pilotage stratégique de la transformation

Concernant **la structuration des instances**, depuis 2020 le projet est porté par l'UGA « Etablissement Public Expérimental » qui regroupe l'UGA, l'INP, l'IEP et l'ENSAG. Au niveau politique, le porteur du projet (Vice-Président Formation Continue, Apprentissage et Insertion Professionnelle) fait partie du Bureau Politique Formation de l'UGA EPE et s'assure de l'alignement des missions et projets du PIA avec ceux de l'UGA.

Au niveau opérationnel, le Bureau Flexi mensuel intègre les co-directeurs de projet (représentant les 4 établissements), le chef de projet et les principaux porteurs de fiches. Le Bureau est composé de 15 agents qui se réunissent une fois par mois. Vous trouverez ci-joint (annexe 13) les 3 derniers Comptes rendus de réunion et ci-dessous le tableau résumant les revues de pilotage du projet :

	Bureau Politique Formation	Bureau Opérationnel	Bureau financier	Suivi hebdomadaire	Suivi financier
Objectifs	Alignement des axes stratégiques du PIA. Grandes orientations.	Prises de décisions et intégration de nouveaux projets.	Coordination financière entre établissements.	Suivi d'activité.	Suivi du budget.
Qui	Porteur du PIA + Equipe politique	Bureau flexi (15 personnes)	Co-directeurs + chef de projet + référents financiers	Co-Directeurs + chef de projet	Chef de projet + référent financier UGA
Rythme	1 fois par semaine et 1 fois par an centré sur le PIA	1 fois par mois	2 fois par an	1 fois par semaine	1 fois tous les 2 mois

Le pilotage du projet se fait également par la mise en œuvre de plusieurs partenariats qui viennent participer au déploiement du PIA, parmi eux : le Rectorat de l'Académie de Grenoble, Le Campus des

métiers et des qualifications Energie Campus de Grenoble, Le Rectorat de Guyane, Campus Numérique in the Alps, l'APEC, le consortium international e-MIAGE, le CHU Grenoble, La Communauté de Communes du Val de Drôme, l'AMI (Association des Maires de France), MIAI (Multidisciplinaire Institute Artificiel Intelligence) ou encore l'UNESS. Au niveau des IUT, nous sommes en relation avec tous les acteurs du territoire au plus haut niveau (Rectorat régional, rectorat académique, Région, Agence Régionale de l'Orientation, l'Onisep, Via Compétences, CPME AURA, réseau régional des IUT). On relèvera qu'à l'UGA, en 2020 – 2021, l'équipe Démarche compétence a été en contact avec 103 entreprises.

Le lien avec les étudiants s'est fait essentiellement par les retours usagers, par les présentations en CFVU, les débats avec les représentants élus et par les travaux menés avec la VP Etudiante.

Concernant **les dispositifs de mesure de l'efficacité de nos actions**, nous avons en 2020 modifié nos indicateurs spécifiques afin de les rendre plus pertinents au regard des évolutions du projet. En complément des indicateurs communs et des dispositifs d'observation des transformations cités plus haut, cela nous permet d'avoir un suivi clair de nos actions. Un travail est actuellement mené (au niveau de la DESMAP et DIPPAQ notamment) pour « tagger » des formations dites flexibles et mettre en place une procédure de suivi. Cela permettrait de produire des statistiques spécifiquement sur des formations aux formats innovants et ainsi identifier l'impact de ces nouveaux formats sur le taux de réussite.

La pérennisation de toutes ces actions est un enjeu fort du projet et se traduit de plusieurs façons.

D'un point de vue spécifique, la pérennisation se fait déjà à travers l'appropriation de méthodologies, la rédaction de nouvelles procédures et un accompagnement/formation dédié : méthode d'écriture en compétences, construction des BCC, procédures de certification, inscription modulaire, open badges, outils numériques généralisés, formations à l'hybridation).

D'un point de vue plus global, cela se formalise :

Au niveau des postes, certaines fonctions sont devenues des besoins pérennes, par exemple « Responsable Relations Entreprises » à la DOIP ou encore « Responsable Centre des Compétences et des Métiers » dans les IUT. Un dialogue est en cours avec les services RH pour pérenniser certaines ressources, et notamment utiliser des CDI de projet adaptés pour des projets longs et transformant comme Flexi TLV.

Au niveau de l'organisation, comme évoqué nous avons mis en place une structure matricielle qui fonctionne en mode projet. Les projets qui intègrent le PIA sont accompagnés par une « équipe projet » constituée d'agents flexi et d'agents UGA. Cela permet de partager les méthodes, impulser des nouveautés, collaborer sur de nouveaux sujets, connaître le cadre universitaire et ensuite capitaliser et essaimer dans les services.

Pour la 2^{ème} phase du projet, l'appropriation pleine par les Directions et services de l'UGA doit être réalisée pour permettre de conforter cette pérennisation. Aussi, nous souhaitons mettre en place à court terme une **organisation de type « ambidextrie organisationnelle »**. Cela se traduirait par la mobilisation de ressources pérennes de l'université pour travailler sur des sujets de transformation

dans le cadre du PIA Flexi TLV. C'est une façon de « banaliser » les routines nouvelles issues de l'innovation par leur prise en charge par les ressources humaines pérennes de l'université. Les avantages de cette organisation sont multiples : appropriation par les Directions, pas de fuite des compétences, intégration complète du PIA dans l'écosystème universitaire.

5. Liste des annexes (éventuelles)

- Annexe 1 : Analyse des écarts
- Annexe 2 : Fiches actions W2.2
- Annexe 3 : Questionnaire de satisfaction formation hybride
- Annexe 4 : Rapport Cabinet externe
- Annexe 5 : Macro-actions et planning Flexi TLV
- Annexe 6 : Exemple dossier intégration Flexi TLV
- Annexe 7 : Livret 1 Démarche compétences IUT2
- Annexe 8 : Exemple contrat tripartite 3ème voie
- Annexe 9 : Exemple plaquette de formation flexible
- Annexe 10 : Procédure de gestion d'une formation flexible à la DFCA
- Annexe 11 : Exemple de RDE pour une formation en BCC
- Annexe 12 : Actions communication
- Annexe 13 : Les CR des quatre dernières réunions de l'instance de pilotage exécutif
- Annexe 14 : Glossaire

Date et signature du responsable du projet :

Marc COUDON le 30 Mars 2022

