



*Liberté • Égalité • Fraternité*

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

# Lancement du réseau d'établissements pilotes pour le développement de la formation continue dans l'Enseignement supérieur

Mardi 19 janvier 2016

# LANCEMENT DU RESEAU D'ETABLISSEMENTS PILOTES POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION CONTINUE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

La formation continue est un enjeu essentiel pour les établissements de l'Enseignement supérieur. A l'avenir, une partie croissante des actions de formation continue devra se faire dans les établissements d'enseignement supérieur et constitue une formidable opportunité pour ces derniers, tant pour développer un nouveau modèle économique (à ce jour les établissements d'enseignement supérieur publics ne représentent que 3% du marché de la formation continue en France), que pour renforcer leur place dans notre société.

Un appel à manifestation d'intérêt visant à constituer un réseau d'établissements pilotes a été lancé fin novembre, à la suite du rapport remis par François Germinet à Najat Vallaud-Belkacem, ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et à Thierry Mandon, secrétaire d'État chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

L'objectif est de permettre d'expérimenter concrètement la mise en œuvre des recommandations de ce rapport qui préconise notamment de s'appuyer sur la proximité avec la recherche, de mieux prendre en compte les coûts réels de l'activité de formation continue, de développer des mécanismes d'incitation au niveau des COMUE et d'ouvrir la formation professionnelle à de nouveaux publics (bacheliers professionnels souhaitant démarrer une expérience professionnelle tout en ayant le projet de revenir plus tard dans l'enseignement supérieur, alumni, etc.).

Cette démarche a rencontré un grand succès puisque 55 établissements ou groupements d'établissements ont manifesté leur intérêt. 12 projets ont été retenus par la commission de sélection.

# L'APPEL A MANIFESTATION D'INTERET

- ⇒ **Juillet 2014** : rapport IGAENR « L'implication des universités dans la formation tout au long de la vie » remis à la secrétaire d'Etat G. Fioraso.
- ⇒ **Novembre 2015** : remise du rapport Germinet à la ministre et au secrétaire d'Etat « Le développement de la formation continue dans les universités ».
- ⇒ **12 novembre 2015** : lancement d'un appel à manifestation d'intérêt

L'appel à manifestation d'intérêt concernait les établissements publics de formation et de recherche relevant du MENESR. Les établissements avaient la possibilité de valoriser les partenariats avec des établissements relevant d'autres ministères ou établissements privés ainsi que toute dynamique portée par la COMUE de l'établissement candidat.

Les établissements sélectionnés s'engagent à travailler de manière intensive au sein de ce groupe animé par la DGESIP et l'IGAENR avec le concours de François Germinet.

Un vademecum des bonnes pratiques pour un développement durable de la formation continue sera élaboré, destiné à accompagner les établissements souhaitant, dans un second temps, s'engager dans la mise en œuvre d'un nouveau modèle de déploiement de la formation continue. Parallèlement, sont attendus pour la fin 2016, l'élaboration et le déploiement, au sein du groupe pilote, d'une nouvelle offre active de formation continue avec de nouveaux partenariats.

## *Critères de sélection*

- Etat de la réflexion de l'établissement en termes d'un changement culturel et des procédures déjà mises en œuvre en faveur du développement de la formation continue ;
- Identification d'une stratégie d'établissement et d'un engagement politique fort ;
- Identification claire des secteurs professionnels qui seront investis ;
- Capacité à enclencher un effet de levier ;
- Qualité générale du dossier et respect du cahier des charges de l'appel à manifestation d'intérêt.

## *Les lauréats*

- Université d'Angers
- Université Bretagne Occidentale (UBO)
- Comue Paris Sciences et Lettres associée à l'université Paris Dauphine
- Université de Cergy Pontoise
- Association Toulouse Tech (INP Toulouse, Insa Toulouse, ENI Tarbes)
- Université de Strasbourg (UNISTRA)
- Comue Sorbonne Universités
- Université de La Rochelle
- UPEC – UPEM
- Université de Picardie Jules Verne
- Comue Université de Côte d'Azur
- Comue Université de Lyon

# UNIVERSITE D'ANGERS

Une réflexion stratégique pour repenser son offre de formation continue a été engagée depuis 2011. Une dynamique de développement de la formation continue et de la formation tout au long de la vie existe aujourd'hui au sein de l'Université d'Angers et de ses composantes, avec un lien renforcé aux différents acteurs de l'environnement socio-économique.

⇒ +50% du chiffre d'affaire en 3 ans, doublement du nombre d'étudiants en alternance en 4 ans.

L'expérimentation proposée portera sur la **structuration d'une nouvelle offre de formation diplômante sur le Big Data, pour répondre à l'émergence de nouveaux métiers pluridisciplinaires** (data scientist ou data analyst) pour lesquels il y a un besoin importants en formation. Certains secteurs seront prioritairement visés :

- Banque, finance, assurance
- Santé
- Végétal
- Objets connectés
- Tourisme
- Archivistique

Un partenariat est établi avec Syntec Numérique pour garantir l'adéquation de l'offre aux attentes de la profession, en assurer une bonne diffusion et la promotion auprès des entreprises.

# UNIVERSITE BRETAGNE OCCIDENTALE (UBO)

## *Construction d'un démonstrateur de structure de transfert de compétences*

Le projet porté par l'Université Bretagne Occidentale vise à créer une structuration innovante, agile et réactive, pour augmenter sensiblement et durablement sa part de marché sur l'activité de formations courtes qualifiantes.

Dans un premier temps ce projet se concentrera, sur 2 secteurs professionnels clairement identifiés : la Santé et le domaine maritime.

Cette structure s'appuiera à la fois sur l'image de marque de l'université, la validation scientifique des contenus par des enseignants chercheurs et des laboratoires de recherches reconnus ainsi que des plateformes techniques et technologiques ainsi que les équipements scientifiques des laboratoires.

Les objectifs sont de permettre :

- Une implantation durable sur le marché de la formation continue
- Une réactivité et une capacité à mobiliser les moyens nécessaires au plan de déploiement
- Une réponse aux besoins du monde professionnel par l'innovation pédagogique, en adoptant l'approche par compétences
- Une capitalisation des formations suivies pour une reconnaissance ultérieure dans un parcours diplômant
- Une valorisation de la recherche tant au niveau des équipements que des chercheurs
- La mutualisation des bonnes pratiques tant à l'interne de l'établissement qu'en direction des universités françaises
- Une communication efficiente centrée sur les besoins en formations courtes du tissu socio-économique

## COMUE PARIS SCIENCES ET LETTRES

La Comue Paris Sciences et Lettres, composée de Chimie ParisTech, l'ESCPI l'Observatoire de Paris, conservatoires, écoles d'art (la Fémis, ENSBA, ENSAD, CNSMDP, CNSAD) et l'université Paris-Dauphine, s'est appuyée sur les compétences de ses membres pour proposer une offre innovante de formation continue.

Son projet pour développer la formation continue est complémentaire des actuelles activités de formation continue de ses membres et vise à promouvoir des réponses pluridisciplinaires de haut niveau aux besoins exprimés par les entreprises et les professionnels, en s'orientant vers une solution numérique.

La Comue souhaite fédérer les initiatives et les moyens de ses établissements membres afin de structurer un département capable de proposer des services technologiques et pédagogiques innovants permettant de proposer d'une part une offre destinée aux cadres exécutifs d'entreprises ou d'institutions publiques, en s'appuyant sur l'excellence de ses membres, et d'autre part une offre structurée sur des stages courts délivrant des certificats de compétence destinée à l'ensemble des professionnels.

# UNIVERSITE DE CERGY PONTOISE

Depuis 2010, l'université de Cergy Pontoise développe une proximité forte avec les entreprises et les secteurs professionnels.

L'offre récente de formation continue de l'université s'est clairement adaptée au besoin des entreprises : selon les cas, un diplôme universitaire ponctuel, une licence professionnelle ou des modules de formation. L'enseignement à distance est partie prenante de cette évolution.

Cette offre s'organise *autour de secteurs porteurs de croissance et de valeur ajoutée*

**Secteur bancaire et fiscal** : lutte contre la fraude et le blanchiment ainsi que la conformité, du côté banques.

**Numérique** : réseau et sécurité, informatique embarquée, systèmes temps réels intelligents, systèmes d'information, big data, webmedia...

**Management/management commercial** : développement formation de managers, issus du terrain, souhaitant effectuer une réelle montée en compétences sur ces questions de management.

**Biologie** : cosmétique en lien avec la recherche (licences professionnelles et master) et master Biologie-Santé, parcours Biologie Cellulaire et Moléculaire du Microenvironnement).

## *Une offre structurée garante d'un service public qui se réinvente*

5 types d'offre sont proposés :

- l'offre individuelle d'une personne/un accueil et orientation professionnelle,
- la capacité à monter des programmes propres en réponse à la demande des entreprises,
- la co-construction de diplômes ou de parcours de formation,
- l'accompagnement des entreprises dans la co-construction des parcours avec leurs collaborateurs,
- la prise en compte de l'évolution des besoins des collaborateurs,
- la souplesse et à l'agilité développé autour de l'IUT pour répondre aux appels d'offre reste un point fort de l'université, il est modélisant pour l'université sur ce type de demande.

## ASSOCIATION TOULOUSE TECH (INP TOULOUSE, INSA TOULOUSE, ENI TARBES)

Ces trois établissements ont uni leurs forces et créé un service commun unique de formation continue permettant d'accroître leur visibilité, avec une stratégie : devenir le principal acteur régional en matière de formation continue technique, scientifique et technologique, pour les techniciens, cadres et ingénieurs.

La candidature des établissements regroupés au sein de Toulouse Tech Formation professionnelle (TTFP) s'inscrit dans une dynamique engagée depuis 3 ans, développée sur deux axes stratégiques :

- Le marché concurrentiel de prestations de formations qualifiantes en partenariat avec les entreprises régionales
- La formation diplômante, notamment d'ingénieur qui doit être complètement repensée car inadaptée sous sa forme actuelle, aujourd'hui.

Partant du diagnostic régional élargi à la future grande région Midi-Pyrénées/Languedoc-Roussillon, TTFP ambitionne de devenir un acteur majeur de la formation continue dans ses trois domaines d'excellence, en lien avec les enjeux régionaux :

- Aéronautique et espace, numérique, robotiques, objets connectés et systèmes embarqués,
- Agroalimentaire, agro-industries, biotechnologies, chimie verte et pharmaceutique,
- Energie, eau, éco-industrie et transition énergétique.

TTFP entend **déployer son offre en s'appuyant sur les domaines d'excellence des écoles en lien direct avec les besoins du territoire**. Il s'agit de répondre aux besoins locaux pour construire une assise permettant de se développer au plan national puis international.



# UNIVERSITE DE STRASBOURG (UNISTRA)

Depuis 2011, dans le cadre des investissements d'avenir, l'UNISTRA a mis en place un programme de recherche et développement en matière de formation continue.

Depuis quatre ans, le développement de nouveaux modèles de formation continue (diplômes modulaires et capitalisables, intégration systématique d'une partie de formation digitale, et création d'un Pass'Compétences universitaire) et l'amplification de sa stratégie marketing ont permis un développement de 25 % de son activité, toujours mieux adaptée au monde socio-économique. Ces différents points forts ont permis au service formation continue de remporter le deuxième prix de l'entreprise innovante en 2014 face à d'autres entreprises.

- Le chiffre d'affaire de 2014 vient de franchir la barre des 11 millions d'euros,
- Cinq catalogues diffusés à 150 000 exemplaires sur la France et les Etats limitrophes,
- L'offre comporte 50 % de diplômes, 50 % de stages courts (dont 15 % sur mesure),
- Cette offre se compose de 900 formations différentes. Elles sont organisées spécifiquement par le service de formation continue pour des groupes uniquement de personnes en activité,
- Offre découpée en 167 spécialités représentant des cibles marketing bien identifiées

## *Travaux spécifiques prioritaires*

- Contribution au développement des outils de gestion et d'analyse de l'activité,
- « Industrialisation » des parcours modulaires et capitalisables à partir du cahier des charges réalisé pour accompagner nos enseignants-chercheurs,
- Accentuation de l'offre de formation continue digitale,
- Analyse des nouvelles demandes des entreprises dans le cadre de l'internalisation de la formation,
- Développement à l'international en fonction des opportunités,
- Développement de la VAE :
  - ⇒ Renforcement de la cohérence régionale de l'offre VAE et amélioration de la coordination des différents dispositifs
  - ⇒ Ouverture d'une plate-forme numérique d'accompagnement, à la rentrée 2016
  - ⇒ Prospection de publics à l'étranger en valorisant la position transfrontalière de l'Unistra

La réponse à l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) est portée conjointement par les universités Pierre et Marie Curie (UPMC) et Paris-Sorbonne (UPS), sous l'égide de la Comue Sorbonne Universités. Elle s'inscrit dans le cadre du rapprochement engagé depuis 10 ans et toujours plus étroit, entre l'UPMC et l'UPS et de la volonté de la Comue de faire de la formation tout au long de la vie un axe fort de sa stratégie.

La formation tout au long de la vie est inscrite au coeur du volet formation des projets d'établissement des deux partenaires. Elle est en outre une des actions structurantes du projet de la ComUE Sorbonne Universités. Les deux universités ont donc entamé un travail important de restructuration de leur action en formation continue, chacune avec ses spécificités liées aux domaines disciplinaires visés, mais avec une philosophie commune.

L'objectif est de construire à terme une nouvelle organisation de la formation continue à même de porter le nouveau modèle de cette activité, en développant des actions de formations qualifiantes courtes tout en repensant l'organisation, le modèle pédagogique et économique sur ce type de positionnement. Ces actions courtes s'inscriront si possible dans une approche de certification à terme par reconnaissance et capitalisation des compétences.

Ce projet s'appuie sur 4 domaines : Biologie, Ingénierie électronique, Géographie et aménagement, Sciences de l'information et de la communication.

L'objectif est la mise en place progressive d'un dispositif réactif fédérant et développant ses compétences pour :

- Déterminer et anticiper les nouveaux besoins et métiers en émergence, en interaction avec les professionnels, et avec une vision transversale,
- Améliorer le rapprochement avec les observatoires des métiers,
- Renforcer les liens entre les services de formation continue et les conseils de perfectionnement des formations, lieu naturel d'expression de l'évolution des besoins des entreprises,
- Définir, en liaison avec les équipes de recherche et les structures de formation, de nouveaux parcours de professionnalisation satisfaisant à ces nouveaux besoins ou conduisant à ces nouveaux métiers.

Fondée en 1993, l'Université de La Rochelle (ULR) est une université pluridisciplinaire qui a su construire, au fil des années, une identité propre fondée à la fois sur une thématique privilégiée - l'environnement et le développement durable en milieu littoral - et sur le développement d'une stratégie vis-à-vis du tissu économique, avec un appui sans cesse réaffirmé des collectivités territoriales.

Un service et un lieu dédiés au continuum formation initiale -formation continue

L'Université de la Rochelle possède, avec la Maison de la réussite et de l'insertion professionnelle (MRIP), un service commun en charge de trois domaines regroupés dans un bâtiment unique et dispose ainsi d'un guichet unique d'accueil, non seulement des demandeurs de formation continue, mais plus globalement de tout public, quel que soit son âge ou son statut, souhaitant s'informer sur les dispositifs de formation. L'ensemble des activités de formation continue est piloté et géré au sein d'un pôle dédié.

L'université de la Rochelle souhaite développer des projets à haute valeur ajoutée dans des filières prioritaires, identifiées comme tel sur le plan national pour se positionner sur les marchés d'avenir correspondant à une forte expertise scientifique interne et entend également confirmer son rôle d'université de proximité en répondant aux besoins de formation identifiés au niveau régional et pour lesquels existe une expertise interne en formation professionnelle.

L'objectif est de déployer une offre formation continue proposant plusieurs types de modèles pédagogiques :

- **Formations courtes qualifiantes** : développement prioritaire de modules correspondant aux filières d'avenir
- **Formations diplômantes (diplômes nationaux et DU)** : déploiement dans un premier temps pour les besoins de formation locaux d'une offre modulaire et flexible par l'identification et l'évaluation de blocs de compétences, la mobilisation de la validation des acquis
- **Formations à distance** : développement de modules et formations diplômantes en e-learning, pour répondre à des besoins nationaux

Présentes sur 17 sites situés sur 3 départements en Île-de-France, les deux universités bénéficient d'un fort ancrage territorial dans l'Est-francilien et de relations partenariales dynamiques avec le monde socio-économique.

La manifestation d'intérêt que les deux universités portent ensemble repose sur une stratégie commune visant à développer une offre de formation continue au plus près des besoins des publics adultes et des partenaires du monde socio-économique. Il s'agira de construire un modèle renouvelé qui s'appuiera à la fois sur les compétences et l'expertise des laboratoires et composantes, tout en étant attentif aux domaines et axes prioritaires définis par les branches professionnelles.

Le travail en cours sur la création d'une nouvelle université fusionnée permettra de mettre en œuvre un projet en matière de formation continue visant une progression de 50% du chiffre d'affaires pour atteindre 10M€ à l'horizon de 2019.

### *Les axes de développement retenus par les deux universités pour la formation continue*

- Amélioration de la qualité de l'accueil, de l'individualisation des parcours, de l'intégration des publics de formation continue dans les formations diplômantes,
- Construction d'une offre de formation diversifiée en cohérence avec les domaines d'expertise des deux universités et en lien avec les besoins des entreprises,
- Evolution de la pédagogie en mobilisant de façon plus importante et raisonnée le numérique
- Développement de la VAE,
- Modification des rythmes d'apprentissage et de l'organisation des temps de formation,
- Rapprochement avec les branches professionnelles, les chambres consulaires du territoire et les partenaires sociaux pour faire connaître l'offre de formation,
- Communication tournée vers les facteurs de différenciation (la recherche, l'innovation, la pluridisciplinarité...) qui feront demain la marque de la formation continue dans la nouvelle université.

Avec l'évolution rapide que connaît le monde économique liée à l'expansion du numérique, le changement d'échelle tant au niveau pédagogique qu'économique pour structurer une offre de formation continue pertinent pour le territoire de Picardie est une nécessité. Le projet a pour ambition de se porter à la hauteur de ces enjeux économiques : rechercher les effets de levier d'une approche pluri-compétences, bénéficier des effets de masse critique, et mettre davantage en adéquation les formations et l'emploi.

Pour y parvenir, l'université de Picardie Jules Verne met à profit un territoire alliant formateurs, chercheurs, filières professionnelles, entreprises, plateformes de transfert et d'innovation et collectivités territoriales.

### *Domaines d'activités stratégiques soutenables*

Les domaines retenus pour le projet ont été identifiés et validés dans le cadre de la stratégie de spécialisation intelligente :

- Agroéconomie et bioraffinerie territoriale
- Energie et mobilité
- Santé et Santé/technologies

Les actions prioritaires pour la mise en place rapide d'actions formations communes seront :

- Réaliser une cartographie des compétences par niveau et en rapport avec les domaines précités,
- Développer un modèle de coûts complets,
- Développer des actions de communication commune,
- Améliorer le dialogue prospectif avec les acteurs impliqués (branches pro, réseau des référents RH, entreprises, CNAM Picardie...).

### *L'APU-FC va poursuivre un objectif de maillage du territoire avec :*

- Une complémentarité des offres propres à chaque établissement,
- Des modèles économiques et pédagogiques différents et complémentaires favorables à l'innovation organisationnelle et économique,
- Une connaissance et une reconnaissance respectives des domaines de compétences investis par chaque partenaire,
- Un appui solide composé de l'écosystème plateformes mutualisées et partagées, centres de transferts de technologies, unités de recherche, Fablab, concourant activement à l'émergence ou à la consolidation de filières à haute valeur ajoutée.

## COMUE UNIVERSITE DE COTE D'AZUR

L'**Université Côte d'Azur (UCA)** est un regroupement d'établissements d'enseignement supérieur constitué en **communauté d'universités et établissements**. Ce regroupement comprend **13 membres** qui sont l'Université Nice-Sophia Antipolis (UNS), l'Observatoire de la Côte d'Azur (OCA), l'INRIA, le CNRS, le CHU de Nice, les écoles SKEMA, EDHEC, Villa Arson, ESRA, Rosella Hightower, SDS ainsi que le Conservatoire Régional de Nice et le Centre National de Création Musicale (plus d'informations sur ce lien)

UCA est porteur du projet « Joint Excellent and Dynamic Initiative » (JEDI) d'Initiative d'Excellence (IDEX) actuellement présélectionné à l'appel à projet du Plan d'Investissement d'Avenir (PIA2). La constitution de JEDI a permis de définir **un projet collectif clair et cohérent en résonance avec les acteurs sociaux-économiques de la Côte d'Azur**.

Au cœur de ce projet se trouve **le transfert de la recherche et de l'innovation vers les entreprises locales en particulier par l'utilisation d'actions de formation continue**.

De plus ce projet a permis de définir **3 axes prioritaires** de développement partagés avec les acteurs économiques azuréens. Ces 3 axes sont :

- Bien Etre et Vieillesse
- Les Défis du Numérique
- Risques et Territoires Intelligents

Entre **juillet et octobre 2015**, la Comue a organisé une grande consultation du territoire autour de ce projet à l'issue de laquelle **200 entreprises se sont engagées dans un partenariat financier**.

Cet engagement pour la période 2016-2019 est de plus d'1 milliard d'euros pour des programmes de R&D alignés avec les 3 axes prioritaires de JEDI et **43M€ de contribution directe aux différents aspects du projet dont la formation continue**. Ainsi, **98 entreprises ont exprimé des besoins en formation continue auprès d'UCA** et permis de définir d'ores et déjà plusieurs programmes à créer.

Pour répondre à cette demande importante, UCA s'appuiera sur les acquis de ses acteurs internes et créera les conditions d'une fertilisation croisée. Le projet JEDI apportera des moyens supplémentaires aux services d'innovation pédagogiques déjà existants sous la forme d'un **centre virtuel d'innovation pédagogique partagé qui permettra de développer fortement la formation numérique à distance**, de mettre en commun les ressources de chacun (MOOC, SPOC,...) et de tester des usages nouveaux (gaming, micro-paiement) y compris l'évolution vers le learning analytics. Dans un premier temps, les acteurs ont manifesté leur intérêt pour travailler ensemble sur une opération pilote.

Les établissements de l'Université de Lyon (UdL) ont, par leurs fortes connexions avec les milieux socio-économiques, une expérience avérée de la formation continue, qu'ils valorisent dans la diversité de ses formes. Avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 33 millions d'euros, ils constituent le premier pôle universitaire en France.

L'UdL souhaite mobiliser une méthodologie fondée sur l'étude de cas en s'appuyant sur les modèles contrastés de l'Université Claude Bernard Lyon 1 et de l'Université Jean Moulin Lyon 3.

### *Deux modèles contrastés de formation continue comme supports d'expérimentation*

**Un « modèle centralisé » fondé sur la maîtrise des processus (Lyon 1), où un service gère de manière centralisée la formation continue, l'alternance sous contrat et la VAE avec une organisation en trois antennes : Sciences, Santé et IUT. Ce service est l'interlocuteur unique pour accompagner les publics en reprise d'études.**

**« Un modèle décentralisé », fondé sur une organisation agile (Lyon 3) qui développe depuis 3 ans un nouveau modèle pensé dans le cadre plus global des relations au monde socio-économique mais aussi de la valorisation issue de la recherche partenariale et de l'entrepreneuriat.**

Pour renforcer la qualité perçue de l'expérience de formation, Lyon 3 travaille à la mise en **synergie de la pédagogie numérique avec les nouveaux**

Sur la base des deux modèles présentés, les établissements travailleront ensemble à la mise en œuvre de pratiques et de dispositifs développés par chacun et qui pourraient rapidement se diffuser dans le cadre de l'expérimentation.

**Les grands secteurs qui seront privilégiés sont :** sciences et ingénierie ; bio santé et société ; pédagogie numérique et innovation ; management et droit ; architecture, ville et urbanisme, sport.

Lieu privilégié de la coordination et de la concertation à l'échelle du site, l'UdL sera l'ensemble pour mettre en œuvre cette proposition, la mission de l'UdL étant de contribuer à améliorer la performance globale du site par l'amélioration des résultats des établissements. L'UdL animera un comité de pilotage de l'expérimentation qui rassemblera tous les vice-présidents formation continue des établissements volontaires de l'expérimentation.

Le sujet de la formation continue est un sujet majeur de préoccupation des établissements ce qui se traduit par des engagements tangibles des établissements pour améliorer leur présence sur le marché de la formation continue.