



Plan de développement quadriennal de l'ULCC 2022 - 2025

Décembre 2021

Table des matières

PLAN DE DEVELOPPEMENT QUADRIENNAL DE L'ULCC	3
2022-2025.....	3
1. Bilan des trois années d'activité	3
2. Objectifs et défis généraux de la formation continue universitaire.....	4
3. Axes de développement prioritaires pour le Luxembourg	6
4. Consolidation des pôles de compétences.....	8
5. Modernisation des certificats et mise en place d'un cadre réglementaire.....	11
6. Qualité et amélioration des processus.....	12
7. Digitalisation des formations	14
8. Développement de l'offre de services et solutions de formations.....	15
9. Programmes de bachelors avec les BTS.....	16
10. Validation des Acquis de l'Expérience.....	16
11. Développement de partenariats stratégiques et positionnement.....	16
12. Accompagnement de l'Université dans le développement des compétences de son personnel administratif, enseignants et chercheurs.....	17
13. Ressources Humaines et développement du personnel :	18
14. Plan de recrutement quadriennal	19
15. Plan de financement quadriennal	20

PLAN DE DEVELOPPEMENT QUADRIENNAL DE L'ULCC

2022-2025

Préambule : ce plan quadriennal s'inscrit dans la continuité des activités et des missions conférées au University of Luxembourg Competence Centre (ULCC) dans la loi du 17 juin 2018. Des discussions sont actuellement menées par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et l'Université du Luxembourg au sujet de ces missions qui pourraient être amenées à évoluer. En fonction de l'issue donnée à ces réflexions, ce plan quadriennal pourrait être modifié après avoir obtenu les validations nécessaires auprès des instances de gouvernance des différentes parties.

1. Bilan des trois années d'activité

L'ULCC, après trois années d'activité, a su se positionner sur des formations et projets d'envergure, a développé des synergies fortes avec les différentes entités de l'Université et noué des partenariats stratégiques au Luxembourg.

La croissance organique est soutenue et les indicateurs de performance de l'ULCC ont été dépassés, ce qui confirme à la fois la nécessité d'avoir créé un centre de formation continue universitaire (FCU), sa bonne acceptation par les acteurs privés et publics luxembourgeois, mais aussi la capacité d'endosser de nouvelles missions et de développer de nouvelles compétences de la part du personnel de l'ancien Institut Universitaire International à Luxembourg, institut déjà positionné sur la formation continue.

Les retours des partenaires publics et privés de l'ULCC quant à ses missions sont extrêmement positifs et, quel que soit le secteur d'activité concerné, les réactions saluent la création d'un organisme de formation continue et professionnelle universitaire car les besoins en accompagnement et développement des compétences sont clairement présents et exprimés au Luxembourg au niveau de l'enseignement supérieur, particulièrement dans les domaines de la finance et des technologies de l'information et de la communication.

La variété des services proposés par l'ULCC permet d'offrir une qualité de formation en adéquation avec les attentes du marché. La complémentarité de ses services est précisément l'élément à forte valeur ajoutée différenciant l'ULCC de ses concurrents.

Les équipes de l'ULCC ont su évoluer vers un esprit d'équipe fort, une motivation affirmée orientée vers la satisfaction de leurs clients et un niveau de qualité élevé tant dans la gestion de projet que dans la conception, l'organisation et le suivi des formations.

Depuis 2019, l'ULCC a mis au cœur de sa stratégie le développement de compétences en pédagogie digitale qui viennent consolider nos approches fonctionnelles et techniques en

proposant des solutions de formation répondant aux attentes des professionnels et aux nouvelles pratiques d'apprentissage liées à la crise sanitaire, tout en permettant un brassage de participants plus large et plus riche.

Enfin, l'ULCC propose en collaboration avec l'Université du Luxembourg, le lycée des Arts et Métiers et l'École de Commerce et de Gestion, respectivement un bachelor en dessin d'animation (BDA) et un bachelor en comptabilité et fiscalité (BCF).

La BDA, après un début difficile, a su gagner l'intérêt des étudiants grâce à une refonte du curriculum et une campagne promotionnelle active en 2021. Quant au BCF, dont le curriculum a été revu, il est très apprécié par les professionnels de la place car il offre une orientation forte vers les métiers de l'expertise comptable et fiscale et inclut la digitalisation de ces métiers.

2. Objectifs et défis généraux de la formation continue universitaire

Que ce soit au niveau de la Commission Européenne ou de l'OCDE avec l'étude « National Skills Strategy in Luxembourg » ou à l'échelle nationale par l'organisation d'initiatives telles que « FutureSkills » de l'ADEM ou l'organisation de tables rondes, ou encore la publication le 10 juillet 2020 par McKinsey et Google d'une étude "The future of work in Europe"¹, le développement des compétences et la formation continue sont au cœur des priorités. Au niveau européen, les constats sont les suivants :

- Au-delà du COVID-19, l'automatisation, la migration et la diminution de l'offre de main-d'œuvre modifient la géographie de l'emploi ;
- La croissance de l'emploi dans toutes les régions a été la plus forte dans les professions exigeant un niveau plus élevé de compétences ;
- Alors que l'Europe vieillit, la mobilité est devenue le principal moteur de croissance de la population active dans la plupart des secteurs ;
- Il y a un grand chevauchement entre les emplois à risque en raison de la crise post-COVID-19 à court terme et les emplois déplacés du fait de l'automatisation à plus long terme ;
- La plus forte croissance de l'emploi est prévue dans le secteur tertiaire au niveau des services aux entreprises, ainsi que dans le secteur de la santé et le secteur social, le secteur de l'administration publique et du bâtiment, tandis que la plus forte baisse pourrait se produire dans l'industrie et l'horesca ;

¹McKinsey Global Institute, 10 juin 2020, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-in-europe>

- Les institutions ou établissements d'enseignement supérieur restent de manière générale peu actifs en Europe dans la formation continue et les efforts constatés portent essentiellement sur les dernières années.

La FCU au Luxembourg se doit donc de prendre en compte ces contraintes et évolutions et assurer un niveau de qualité maximal. Pour cela, les stratégies de développement de compétences doivent offrir une bonne combinaison entre les connaissances, aptitudes et attitudes sur les plans académiques et professionnels, proposer des parcours flexibles afin de laisser la chance à chacun de pouvoir se former et encourager les initiatives.

A ce titre, les micro-titres de compétences (micro-credentials) qui attestent des réalisations d'une personne dans des compétences précises et qui sont différents des titres de compétences traditionnels, comme les diplômes, se développent dans les autres pays. Ils sont plus courts, peuvent être personnalisés et fournir une valeur et une pertinence distinctes dans un monde du travail en évolution.

La grande tendance observée vise à l'obtention d'un certificat ou badge digital (« digital credential ») servant de confirmation de l'achèvement ou de la réussite à une formation. Ces titres numériques sont accessibles, sécurisés, partageables avec des employeurs, des organismes de formation ou de l'enseignement supérieur. Cette approche présente une vision plus globale des capacités et des réalisations, ce qui est incontournable dans un système d'embauche qui se fonde de plus en plus sur les compétences et de moins en moins sur les diplômes génériques.

Il s'agit donc de transformer la culture de la formation continue en une approche innovante qui supporte, valorise et reconnaisse l'ensemble des activités d'apprentissage effectuées tout au long de la vie, qu'elles soient formelles, informelles ou non-formelles.

Par ailleurs, les universités doivent répondre aux besoins d'un public d'apprenants différent de celui de l'enseignement initial, par exemple en adaptant les parcours de formation à un public de professionnels aussi bien en emploi qu'en recherche d'emploi. Proposer des formations incluant des parcours flexibles, aux horaires souples et intégrant des solutions de formation digitales est donc primordial.

La « Charte des universités européennes pour l'apprentissage tout au long de la vie ²» souligne l'importance d'un dispositif d'assurance qualité dédié, prenant en compte les spécificités de la formation continue dans l'enseignement supérieur, mais également permettant la transparence sur les pratiques et critères d'évaluation d'une université ou d'un établissement à l'autre, entre pays et entre secteurs où les pratiques peuvent considérablement différer.

Les réflexions sur la mise en place d'un cadre spécifique dans le contexte de l'enseignement supérieur en sont à leurs débuts et doivent être poursuivies tant au niveau européen que national. Néanmoins, des supports utiles ont déjà été développés, tels que le « European

² European University Association, 25 octobre 2008, <https://eua.eu/resources/publications/646:european-universities%E2%80%99-charter-on-lifelong-learning.html>

Key Competence Framework for Lifelong Learning » et le « European Qualification Framework », complétés par le cadre national luxembourgeois. Les échanges d'expériences avec d'autres universités doivent être favorisés.

Par ailleurs, la mise en place d'une démarche qualité doit tenir compte de l'importance d'inclure les partenaires sociaux, économiques, les employeurs et toute autre institution dans la réflexion initiale, l'analyse des besoins et l'identification du profil des apprenants afin de contrôler que la diversité des participants, les objectifs pédagogiques et les modalités de participation soient adaptés aux besoins du marché.

Enfin, un autre élément important à prendre en considération réside dans la nécessité de créer des liens entre les établissements d'enseignement et de formation professionnelle et l'enseignement supérieur, ceci afin de créer des complémentarités de parcours de haute qualité, tout en évitant les doublons et de favoriser la reconnaissance des parcours entre formation professionnelle et enseignement supérieur.

3. Axes de développement prioritaires pour le Luxembourg

L'enquête menée en 2020 auprès des CEO par PwC³ à l'échelle internationale et nationale montre une prise de conscience de la part des grands patrons (42%) de la nécessité d'investir de manière continue dans le développement des compétences de leur personnel. Ceci est valable aussi pour les décideurs luxembourgeois avec la particularité que 72% estiment que c'est un devoir de l'État de prendre en charge l'upskilling des salariés. L'intérêt est plutôt de développer des partenariats public-privé pour assurer ce besoin en formation qui est différent pour chaque entreprise et chaque secteur. L'enjeu est considérable et trop coûteux pour être seulement assuré par les entreprises elles-mêmes.

Dans un contexte de crise post-Covid et de nécessité de développer des compétences digitales pour l'ensemble des secteurs, les mesures et programmes d'upskilling et de reskilling restent nombreux et sont le fait d'acteurs aussi bien publics que privés. L'ULCC a un rôle central à jouer dans la mise en place de programmes de formation de type universitaire répondant aux besoins des professionnels du Luxembourg et de la Grande Région.

Conformément à ses missions et de par son organisation interne s'articulant autour de pôles de compétences spécialisés par secteur d'activité, les veilles sectorielles effectuées en continu, les rencontres fréquentes avec les grands acteurs privés et institutionnels, les partenariats développés avec d'autres universités et les retours de ses clients, l'ULCC est le

³ PwC Luxembourg, 24th Annual Global CEO Survey - Luxembourg Findings, étude menée en janvier et février 2021 auprès de 5050 dirigeants d'entreprises dans le monde et complétée par une analyse détaillée au Luxembourg, <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2021.html> et <https://www.pwc.lu/en/ceo-agenda/ceosurvey-lux-2021.html#key-findings>

seul organisme de formation continue de l'enseignement supérieur disposant à la fois d'une bonne connaissance des besoins par secteur, mais également d'une démarche pédagogique démontrant des compétences pointues en gestion de projet et dans l'intégration de solutions digitales innovantes, ainsi qu'une approche de services pluridisciplinaires, intégrés et complémentaires. Ensemble, l'ULCC et l'Université du Luxembourg représentent une force unique au Luxembourg.

Néanmoins, il sera primordial dans les prochaines années de ne pas cantonner la formation continue à des actions ad-hoc sur des thématiques métiers trop délimitées, mais bel et bien de proposer des formations continues ou certifiantes permettant de développer des compétences transversales pluridisciplinaires (rédactionnelles, esprit critique et analytique, résolution de problèmes, travail collaboratif, créativité,...) et émanant d'une stratégie reposant sur les axes prioritaires définis en juin 2020 par le ministre Franz Fayot.

La Feuille de route à l'horizon 2025 repose sur une vision du Luxembourg comme premier État membre de l'UE à atteindre l'objectif de neutralité climatique et le leadership mondial dans la révolution numérique. Pour cela, l'économie luxembourgeoise a pour enjeu de devenir leader en matière de numérisation des secteurs stratégiques, mais aussi dans le recours aux solutions numériques pour une transition vers une économie résiliente, durable et circulaire.

Le Luxembourg souhaite se positionner comme leader européen en matière de sécurité et de transformation de l'économie dans le domaine des données. Le souhait de développer un European Digital Innovation Hub ou le soutien à la participation de l'industrie luxembourgeoise et des pouvoirs publics aux initiatives de cloud européen et de cybersécurité du programme Europe numérique font partie des projets à venir.

Ces axes de développement devront être enrichis des recensements en besoins de compétences effectués avec ou par les grands acteurs tels que les chambres, l'ADEM, l'INAP, la FEDIL, l'ABBL, etc. Cette approche devra néanmoins également laisser la place à la flexibilité pour traiter de sujets urgents et directement dépendants de la situation économique.

Par ailleurs, l'ULCC permet de proposer des formations continues de qualité car les compétences de ses équipes permettent non seulement d'offrir un curriculum et des intervenants de qualité avec la collaboration des facultés et des centres interdisciplinaires, mais également un encadrement rigoureux au niveau de la gestion de projet, de l'analyse des besoins, de la communication avec les partenaires, de la logistique, du suivi qualité, de la maîtrise budgétaire, du suivi administratif et documentaire, des aspects réglementaires et de la protection des données.

Enfin, disposer d'un acteur central tel que l'ULCC favorise une politique de prix cohérente d'une formation à l'autre et en adéquation avec les pratiques du marché tout en offrant un niveau de qualité élevé et homogène d'une formation à l'autre.

Professionaliser et développer l'offre de formation continue en synergie avec chacun des acteurs de l'Université est donc un axe de développement prioritaire. La mise en place d'un Learning Management System (LMS) pourra être l'opportunité de piloter l'ensemble des activités de formation continue de l'ULCC, de contrôler les indicateurs de performance grâce à un outil de reporting fiable et de disposer de l'exhaustivité des données concernant l'ensemble des apprenants pour mieux suivre leurs parcours et adapter la communication

en fonction des différents publics. Dans un contexte où la gouvernance des données relatives aux compétences est de plus en plus d'actualité, recenser les formations suivies par participant dans un outil central pourrait être primordial à court ou moyen terme.

4. Consolidation des pôles de compétences

L'ULCC continuera de travailler en concertation avec l'Université du Luxembourg et pour renforcer son positionnement comme organisme de formation continue et professionnelle universitaire de référence au Luxembourg et dans la Grande Région, l'ULCC a défini les priorités suivantes pour les quatre prochaines années :

Formations TIC

La transformation numérique de la société entraîne une dépendance de plus en plus forte aux Technologies de l'Information et de la Communication. Les données sont stockées, traitées et modifiées par des systèmes en constante évolution et de complexité croissante. Cela pose un défi de taille aux organisations, à savoir former l'ensemble des collaborateurs à ces nouveautés, ainsi qu'aux bonnes pratiques qu'elles induisent. Il est important de former les professionnels aux enjeux de ces nouvelles technologies pour les transformer en opportunités à forte valeur ajoutée pour les entreprises, mais aussi sur les risques qu'elles génèrent. Les changements sont inéluctables et il est primordial pour le Luxembourg, qui souhaite être inclusif et se profiler comme « digital nation » au niveau européen, de soutenir le développement des compétences dans ces domaines. Le défi des acteurs de la formation continue consiste à recenser ces besoins, encore peu clairement exprimés ou identifiés et disparates, à les formaliser et à en dériver un plan de formation pertinent, adapté aux différents publics, qu'ils soient constitués de professionnels de différents secteurs d'activité, d'étudiants ou du grand public.

Par conséquent, l'année 2022 sera consacrée à la conduite d'une analyse des besoins approfondie et enrichie par la participation de l'ULCC à différentes initiatives nationales et européennes, telles que le European Digital Innovation Hub ou des tables rondes incluant les acteurs institutionnels (ADEM, INAP, chambres, Luxinnovation, etc.), ainsi que la FSTM et le SnT. Des formations d'envergure animées par des experts académiques ou de terrain, visant un large public, accessibles gratuitement ou à coûts très réduits, seront conçues et organisées en distanciel en incluant des moments synchrones et asynchrones. D'autres formations, plus spécifiques ou très pointues, s'adressant à un public restreint ou ayant des objectifs pédagogiques non adaptés à une pédagogie digitale seront organisées en présentiel.

Les thématiques prioritaires seront les domaines d'expertise gravitant autour du HPC, tels que l'intelligence artificielle, le Machine Learning et les Data Science, l'Industrie 4.0, la Cybersécurité, la 5G ou encore l'Internet of Things. Les formations seront proposées de

façon modulaire pour répondre à des besoins génériques ou très spécifiques et en fonction de l'analyse qui aura été faite, pourront donner lieu à l'organisation de MOOCs, de certificats ou de formations plus courtes. Les MOOCs « Elements of AI » et « Machine Learning in an industrial environment » offerts en 2021 pourront être réorganisés par exemple tous les 18 mois.

Les formations 100% en ligne sur les langages de programmation, la cybersécurité et l'IoT qui ont déjà connu un grand succès, seront reconduites gratuitement pour les étudiants et à un prix très abordable pour les professionnels ou le grand public.

Enfin, le partenariat avec la CiscoNet Academy mis en place avec la CSL continuera d'offrir des certifications Cisco à nos étudiants et aux professionnels.

Formations en santé

Les systèmes de santé européens sont concentrés sur les priorités liées à la gestion de la crise sanitaire mais ils restent également structurellement confrontés à des enjeux similaires: le vieillissement de la population, la propagation des maladies chroniques, le manque de personnel et d'infrastructures médicales, ainsi que l'intégration du numérique dans les systèmes de soins et de santé.

Pour faire face à ces défis, le Luxembourg se focalise sur quatre piliers majeurs, à savoir le diagnostic, la santé numérique, l'analyse des données de santé et les dispositifs médicaux portables.

De plus, la crise sanitaire a mis en évidence la dépendance du Luxembourg aux professionnels de santé transfrontaliers, ce qui rend primordial d'assurer l'attrait pour les formations de ces professions en général.

Ces grandes orientations passent, entre autres, par l'organisation de nouvelles attributions à certains professionnels de santé et donc par l'acquisition de nouvelles compétences clés. Le Competence Centre travaille déjà sur des dispositifs de formation visant à répondre à ces besoins pour les sages-femmes et contribuera également à la mise en place de formations pour les infirmiers, tout en poursuivant l'effort de formation pour gérer la crise sanitaire pour le Ministère et la Direction de la Santé.

De plus, le certificat en management dans le secteur de la santé sera reconduit chaque année, ainsi que les formations portant sur les modalités de financement du secteur et sur l'intégration du numérique, ceci afin de soutenir l'accès à une médecine innovante et de qualité dans le cadre de la stratégie nationale visant à faciliter l'échange, l'utilisation et la traçabilité des données de santé dans l'intérêt des patients. Certaines de ces formations pourront être organisées en collaboration avec les différents acteurs en santé de la Grande Région.

Enfin, l'ULCC organisera des conférences avec ses partenaires dans les domaines prioritaires de la stratégie gouvernementale en matière de santé.

Formations en droit et finance

La place financière luxembourgeoise fait face à des défis majeurs, à savoir un environnement législatif et réglementaire en constante mutation, les évolutions technologiques rapides liées à la digitalisation du secteur, l'intégration des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) dans la stratégie long terme des entreprises et acteurs financiers et l'apparition de labels tels que LuxFlag destinés aux gérants d'actifs qui souhaitent valoriser les produits d'investissement durable auprès des investisseurs.

Relever ces défis passe nécessairement par un effort de formation régulier, tant sur le cadre réglementaire que sur le développement de compétences permettant d'appréhender le virage digital et les nouveaux risques qui en découlent.

Notre pôle Droit/Finance se concentrera sur la mise en place de formations répondant à ces besoins. Des échanges réguliers devront être organisés avec l'ABBL, l'ALFI, la Bourse de Luxembourg et les chambres professionnelles afin de bien définir les priorités de formation. Des parcours sur-mesure continueront à être développés pour répondre aux besoins spécifiques de certaines entreprises.

Des formations axées sur la digitalisation et l'innovation financière pourront être développées en priorité. Elles auront pour objectif de faire comprendre l'impact des nouvelles technologies sur les services bancaires, les services de paiement, les assurances. Par ailleurs, les bénéfices du Big Data sur les statistiques actuarielles, les mécanismes de l'Intelligence artificielle et le fonctionnement des réseaux de neurones pourront être expliqués dans l'objectif d'améliorer la prédiction, la planification et la manière dont l'IA prend en charge l'engagement des clients, les fonctions de la blockchain ou l'utilisation de la crypto-monnaie dans l'économie.

Le pôle Droit propose également un calendrier de formations courtes dédiées aux avocats et juristes, qu'ils soient issus de cabinets de la place ou d'entreprises. Les sujets proposés émaneront directement des comités de pilotage et des veilles effectuées régulièrement avec les grands et moyens cabinets de la place. Le Barreau de Luxembourg et le Jeune barreau resteront des partenaires privilégiés.

5. Modernisation des certificats et mise en place d'un cadre réglementaire

L'ULCC a effectué un benchmark des pratiques en matière de formation continue dans les universités en Allemagne, France, Suisse et Belgique, ainsi qu'une veille internationale des grandes orientations, défis et enjeux de la FCU pour les dix prochaines années⁴.

Afin de rester compétitif et en ligne avec les grandes orientations dans l'enseignement supérieur, les pistes de travail de l'ULCC pour les prochaines années seront les suivantes :

- Dans les contextes sociétaux, écologiques et technologiques actuels, les compétences en relations humaines et communication sont plus que jamais, des atouts essentiels pour réussir sa vie professionnelle. Intégrer systématiquement une approche pluridisciplinaire et incluant le développement de compétences transversales correspondra aux attentes des employeurs et permettra aux participants de développer des profils plus agiles.
- Pour cela, il sera nécessaire de définir les objectifs pédagogiques des certificats autour de trois axes : les compétences, les aptitudes et les attitudes. L'ULCC soutiendra les directeurs de programme dans cet exercice et leur fournira les outils et conseils pour bien identifier les objectifs pédagogiques, répondre aux attentes de participants en emploi ou en recherche d'emploi ou, plus généralement, pour procéder à une démarche de gestion de projet impliquant des partenaires externes.
- Intégrer le digital dans les formations permettra une meilleure inclusion face aux problématiques de temps, d'éloignement géographique, mais cela permettra également d'obtenir de meilleurs résultats d'apprentissage grâce à l'utilisation d'activités pédagogiques variées et ciblées. Les formats distanciels sont entrés dans les pratiques courantes depuis la crise Covid. C'est une opportunité d'intégrer des participants en dehors de la Grande Région, d'enrichir les partages d'expériences et de faire rayonner l'Université au-delà des frontières. Il sera également plus aisé de garder le contact avec les alumni en leur proposant des formations tout au long de leur vie.
- Apporter de la flexibilité aux formations certifiantes sera un enjeu majeur afin de mieux se positionner par rapport aux offres des universités internationales, mais

⁴ Etude effectuée en 2021 auprès des universités suivantes : France: Université de Lille, de Lyon, de Strasbourg et Aix-Marseille Université, Allemagne : Leibniz Universität Hannover, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, l'Université de Würzburg et l'Université de Mainz, Technische Universität München, European School of Management and Technology de Berlin, Otto Beisheim School of Management, Mannheim Business School, Ludwigs-Maximilian-Universität München, Suisse : Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), Belgique : Université de Louvain, Pays-Bas : Université de Delft, Canada : Université Laval. Cette étude a été complétée par le rapport « Horizon Report : Teaching and learning Edition », 2021 : Educause Publications, Editions Horizon Report, <https://library.educause.edu/-/media/files/library/2021/4/2021hrteachinglearning.pdf?la=en&hash=C9DEC12398593F297CC634409DFF4B8C5A60B36E>

également afin de répondre aux attentes d'un public de plus en plus à la recherche de formations proposées à la carte. Créer des parcours incluant des modules obligatoires et des modules optionnels pourrait permettre de diversifier notre offre et de répondre de façon plus ciblée aux besoins. Certains participants pourraient choisir de ne suivre que quelques cours, ils se verraient alors remettre un certificat de présence. D'autres pourraient effectuer un parcours plus long sur une période maximale de trois ans. En cas de réussite à chacun des examens, ils obtiendraient, grâce à l'addition des cours suivis, un certificat universitaire. La centralisation des formations et certificats dans un même outil de gestion permettra un meilleur suivi. Eventuellement, une complémentarité des parcours de formation avec certains cours dispensés par d'autres organismes de formation continue pourrait être envisagée.

- Faire évoluer les formations certifiantes dans un cadre réglementaire commun permettra de proposer aux participants des services de qualité analogue, à des prix en lien avec leurs attentes et celles des employeurs, tout en offrant une gestion de projet transparente et dotée d'outils de contrôle.

6. Qualité et amélioration des processus

L'objectif des prochaines années est de poursuivre l'évolution de l'ULCC vers des services d'expertise et de conseil de qualité élevée et homogène, anticipant les attentes et besoins de nos partenaires et clients, avec comme priorités une gouvernance performante, le pilotage de projets complexes, la qualité, les travaux de veille dans chaque équipe, la collaboration interdisciplinaire et le développement continu des compétences internes.

À cet effet, les actions suivantes seront entreprises :

- L'ULCC poursuivra son travail de rédaction d'une politique qualité respectant les critères ESG⁵ (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area) et prenant en compte le contexte et l'environnement réglementaire, la nature des collaborations et partenariats, le processus d'autoévaluation de l'ULCC et la qualité des informations y relatives, la gouvernance et le respect des missions de l'ULCC, l'assurance qualité, ainsi que les procédures et politiques mises en place.
- Plus spécifiquement, l'amélioration des processus internes sera réalisée en optimisant le modèle de gestion de l'ULCC à tous les niveaux : la gestion de projet inclura une démarche qualité structurée et formalisée, l'organisation du travail s'effectuera de façon collaborative et flexible, le système de management participatif sera renforcé à tous les niveaux hiérarchiques, l'innovation sera systématiquement intégrée dans les solutions de formation. Les objectifs de performance seront suivis et revus régulièrement.

⁵ https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf

- La mise en place d'un écosystème technologique dédié à la formation continue universitaire sera un axe de développement important. L'ULCC a accompli un travail d'identification et de cartographie des processus internes liés à la gestion de toutes ses formations et projets pédagogiques (formations classiques, certificats, bachelors, MOOCs, parcours e-learning, hybrides et présentiels). Cette analyse a consisté à recueillir les besoins fonctionnels, organisationnels et technologiques dans le cadre d'une démarche visant à l'amélioration continue de la qualité de ses missions et tâches.

Sur cette base, un nouvel écosystème technologique est en phase d'élaboration afin de faire cohabiter différentes briques fonctionnelles ensemble de manière efficiente pour faire face aux missions de l'ULCC et aux défis du monde de la formation pour adultes. Ces briques se composent :

- Du site institutionnel et des mini sites dédiés (Web & CMS) ;
- D'un outil de gestion de la relation client (CRM) ;
- De plusieurs plateformes pédagogiques digitales open source et commerciales (LMS) ;
- De fonctionnalités de type « Gestion/administration de formations » (TMS);
- D'une couche logicielle d'authentification (SSO).

L'objectif de cette refonte est d'améliorer l'expérience de nos apprenants tout au long du cycle de formation (de l'inscription jusqu'à la certification le cas échéant), celle des formateurs réguliers et occasionnels et de professionnaliser, en les automatisant, les processus pédagogiques et logistiques.

D'autres points seront également améliorés par cette restructuration, à savoir :

- Une gestion adaptée et efficace de tous les types de formations (adaptabilité/modularité) ;
- L'absorption de la croissance du nombre et du volume d'apprenants de nos formations (scalabilité) ;
- La prise en charge éventuelle de nouveaux types de parcours de type micro-qualifications (évolutivité) ;
- L'optimisation des aspects liés à l'intégrité de l'architecture IT dédiée à la formation (sécurité) ;
- Une administration professionnelle, ainsi que l'organisation de sauvegardes et d'une redondance technique de l'écosystème ainsi déployé en cas de problèmes réseau (maintenabilité et disponibilité).

7. Digitalisation des formations

La digitalisation des dispositifs pédagogiques est aujourd'hui une composante essentielle des stratégies de formation aussi bien dans le secteur public que dans le monde de l'entreprise.

Ses atouts ne sont désormais plus à démontrer et se manifestent dans une multitude de dimensions : dissémination accrue des savoirs, modalités d'apprentissage asynchrones et flexibles permettant de se former partout à son rythme (ATAWAD - AnyTime AnyWhere Any Device), variété donc efficacité des moyens pédagogiques, solution à des problématiques d'inclusion (handicap, éloignement, etc.), assimilation accélérée et ancrage mémoriel plus durable, empreinte écologique minimisée, personnalisation et meilleure adéquation des formations avec les besoins des participants, coûts de formation optimisés, etc.

Le Competence Centre a engagé et réussi très tôt son virage vers l'apprentissage digital. En atteste le succès de projets et dispositifs pédagogiques d'envergure et de nature variées : MOOCs internationaux (ex : MOOC Copernicus) ou encore formations digitales spécifiques dédiées (ex : tests rapides antigéniques pour la Direction de la Santé).

Le Competence Centre a ainsi développé une expertise de haut niveau non seulement dans la conception pédagogique digitale mais aussi dans la réalisation concrète d'outils, dispositifs, parcours e-learning purs ou hybrides qualitatifs et performants (efficaces en termes d'apprentissage, engageants et adaptés à chaque population apprenante visée).

Afin de soutenir les efforts déployés par le Luxembourg dans le domaine de la formation continue et pour faire face aux évolutions des besoins internes et externes en digitalisation des formations, la stratégie d'innovation digitale sera déclinée autour des axes prioritaires suivants :

- Renforcement du pôle « Digital Learning » dédié à la digitalisation des formations en s'adjoignant les compétences d'experts de l'apprentissage à distance : des spécialistes des domaines de la conception pédagogique digitale et des plateformes d'apprentissage numériques continueront à rejoindre l'équipe pour répondre aux besoins croissants en digitalisation dans le cadre de projets de dispositifs ou de missions de consulting e-Learning (ex : stratégies, plans d'action/roadmaps, accompagnement de la transformation digitale de la fonction « formation » des organisations) ;
- Mise en place de processus métiers performants permettant de garantir un haut niveau de qualité des formations hybrides et digitales : à ce titre, l'utilisation des méthodes de conception digitale basées sur des modèles d'ingénierie pédagogique reconnus et d'évaluation de l'efficacité des dispositifs de formation sera systématisée et intégrée à tout projet de digitalisation, quelles qu'en soient les spécificités ;
- Création de parcours pédagogiques toujours plus engageants via l'utilisation professionnelle d'une variété d'outils auteurs e-learning (Articulate Storyline, Rise, Adobe Captivate, iSpring, Lectora, etc.) et l'adjonction de modalités d'apprentissage interactives pour rendre les contenus plus vivants via des outils complémentaires

- synchrones ou asynchrones (classes virtuelles, outils de quizzing, de mindmapping, réalité virtuelle et augmentée, etc.) ;
- Mise en place d'une démarche de contrôle qualité stricte basée sur l'implémentation systématique des bonnes pratiques tirées de la recherche scientifique (sciences neurocognitives) et des avancées pédagogiques et technologiques dans le domaine de la formation continue sur le plan international. Cette approche sera complétée par le déploiement de méthodes d'évaluation des formations digitales de dernière génération qui prendront en compte non seulement les retours des formateurs et des apprenants mais mesureront aussi les modifications des attitudes et comportements suivant des référentiels pédagogiques reconnus (radars de compétences, ROI pédagogique, etc.).
 - Démarche d'amélioration continue par la poursuite et l'intensification des activités structurées de veille pédagogique et technologique en vue de qualifier sans relâche et maîtriser les meilleurs outils de conception et pratiques de pédagogie distancielle, ainsi que les plateformes pédagogiques digitales les plus performantes en fonction des besoins des formateurs et apprenants.

8. Développement de l'offre de services et solutions de formation

L'ULCC est amené à travailler sur toute question relative à la formation continue et au développement des compétences. Cela suppose de participer aussi bien à des projets qui s'inscrivent en amont du dispositif de formation, tels que des analyses de besoins, des travaux de veille technologique et pédagogique, des benchmarks, qu'en aval des formations en évaluant le retour sur investissement des dispositifs de formation selon le modèle de Kirkpatrick.

Les services que l'ULCC souhaite continuer à proposer sont les suivants :

- Formations continues certifiantes et non certifiantes sous format 100% digital, blended ou en présentiel ;
- MOOCs et COOCs ;
- Analyse des besoins en formation ;
- Accompagnement / formation / coaching sur la digitalisation de parcours de formations pour les formateurs ou responsables formation ;
- Développement de parcours de formation sur-mesure ;
- Etablissement de plans de formations ;
- Digitalisation de formations, certificats ou formations universitaires.

Proposer l'ensemble de ces services, tous complémentaires, permettra à l'ULCC de rester constamment informé des besoins du marché luxembourgeois et de la Grande Région, des grandes évolutions technologiques et pédagogiques, ce qui lui donnera l'opportunité d'être

proactif dans ses missions et de mettre la qualité et les intérêts des apprenants au cœur de sa stratégie.

9. Programmes de bachelors avec les BTS

En fonction des réflexions menées sur d'éventuelles nouvelles missions pour l'ULCC, les programmes de bachelors pourraient être repris par l'Université suivant des modalités restant à définir.

10. Validation des Acquis de l'Expérience

Une des missions de l'ULCC consiste à finaliser d'ici à la rentrée académique 2022-2023 une démarche commune à l'ensemble des programmes en l'alignant avec les prérequis du cadre luxembourgeois des qualifications et plus précisément le cadre européen de qualifications dans l'enseignement supérieur. Un travail de fond est en cours avec les directeurs de programme, les responsables qualité, le rectorat et les facultés afin de définir pour chaque programme des objectifs pédagogiques déclinables en connaissances, aptitudes et attitudes, puis de les transposer dans une grille de compétences professionnelles et appliquées.

À l'issue du projet pilote initié en 2021, la généralisation de l'approche à l'ensemble des programmes pourra être effective en rédigeant une procédure, en organisant des sessions de formation au personnel administratif et enseignants de l'Université, en proposant également des sessions d'information et des rendez-vous individuels aux candidats intéressés et enfin, en communiquant sur les sites internet de l'Université et de l'ULCC.

11. Développement de partenariats stratégiques et positionnement

L'ULCC souhaite poursuivre ses efforts de pénétration du marché et améliorer sa visibilité en assurant une présence dans les événements organisés au Luxembourg et dans la Grande Région, en étant également initiateur de tels événements et en favorisant les échanges réguliers avec ses clients et partenaires. L'ULCC dispose déjà d'un excellent réseau de partenaires, mais des efforts doivent encore être effectués et les initiatives lancées les

dernières années dans le secteur financier et avec les institutions européennes doivent être poursuivies.

Dans le domaine des TIC, l'ULCC pourra bénéficier d'une belle visibilité grâce à sa participation dans le consortium EDIH qui lui permettra de lancer des actions à l'échelle nationale et européenne, tout en disposant de financements publics. Des projets impliquant l'Université du Luxembourg, Luxprovide, Luxinnovation, le LIST, le SMC, l'ADEM, les chambres et bien d'autres institutions privées ou publiques permettront un positionnement fort, une offre de formation pertinente et une veille constante des besoins du marché luxembourgeois.

Enfin, l'ULCC souhaite renforcer les synergies avec les différents départements de l'Université du Luxembourg et d'autres universités en participant à des projets de recherche en lien avec l'enseignement, les méthodes d'apprentissage pour adultes et le développement de compétences. L'objectif est d'effectuer des partages d'expériences sur la formation continue et les sciences neurocognitives, mais également sur la pédagogie digitale et l'utilisation de plateformes intelligentes.

En parallèle de ces partenariats, la définition d'un plan de communication revu annuellement, l'organisation d'actions de communication communes avec l'Université tant sur les formations proposées que via son réseau d'alumni, l'utilisation des réseaux sociaux, la refonte du site internet en vue d'en améliorer l'ergonomie et son référencement et le déploiement d'un nouveau CRM sont autant d'actions à mener pour communiquer plus efficacement.

12. Accompagnement de l'Université dans le développement des compétences de son personnel administratif, enseignants et chercheurs

L'ULCC participe à l'analyse des besoins en formation du personnel de l'Université et accompagne l'équipe Learning & Development dans l'enrichissement de son offre de formations et la mise en œuvre de son plan de formation annuel. Les priorités seront définies par l'Université et pourront inclure la rédaction de procédures et d'une politique de formation. L'offre devra correspondre aux besoins très spécifiques d'un milieu académique et orienté vers la recherche, aux attentes élevées. Un benchmark sur les bonnes pratiques développées dans les autres universités et l'offre de leurs académies sera à réaliser rapidement pour aider à définir les priorités.

L'ULCC contribuera à cet effort de structuration et de développement et apportera son expertise tant au niveau du partage de son réseau d'intervenants, qu'au niveau organisationnel, suivi qualité et pourra proposer au personnel de l'Université les formations qu'il organise également pour un public externe. L'enrichissement mutuel du personnel du

L&D de l'Université et de l'ULCC permettra de développer des collaborations et synergies pertinentes.

13. Ressources Humaines et développement du personnel :

Dans un contexte de croissance organique soutenue tel que celui dans lequel l'ULCC évolue, maîtriser les aspects humains et bien intégrer les nouveaux collaborateurs seront une priorité.

A cet effet, l'ULCC poursuivra ses efforts dans le développement personnel de ses collaborateurs en travaillant sur la mise en place d'une culture d'entreprise forte définie par des valeurs institutionnelles reconnues, acceptées et partagées et en responsabilisant chacun par un système de management participatif.

L'accent sera mis sur la prise d'initiatives, la responsabilisation et l'engagement. L'ULCC souhaite mettre en place un modèle de gestion efficace et un environnement collaboratif dans lequel évoluent des employés motivés, compétents, responsables et solidaires.

Par ailleurs, dans un environnement technologique qui évolue vite, avec des pratiques d'enseignement et d'apprentissage qui seront différentes demain, développer continuellement les compétences des collaborateurs de l'ULCC sera primordial pour qu'il reste aligné avec les besoins de ses apprenants et qu'il conserve un avantage sur ses concurrents. Les axes de développement du personnel seront prioritairement l'amélioration de la langue anglaise dont la maîtrise est indispensable dans un environnement multiculturel tel que celui de l'Université et une montée en compétences dans le domaine de la pédagogie digitale de l'ensemble du personnel par une approche complémentaire composée :

- De sessions régulières de formation internes consacrées à tous les aspects du Digital Learning, notamment : introduction à la neuropédagogie, techniques d'ingénierie pédagogique digitale, maîtrise des outils auteurs et complémentaires en vue de la création d'objets d'apprentissage numériques, techniques d'animation de sessions LIVE (classes virtuelles, webinaires, etc.), mécanismes d'évaluation de la performance des apprenants et du succès d'une formation digitale, techniques de dynamisation des parcours pédagogiques pour maximiser l'engagement des apprenants.
- De collaborations étroites et répétées entre chaque pôle métier du Competence Centre et le pôle Digital Learning à l'occasion de projets concrets de natures diverses (ex : digitalisation partielle ou totale de formations métier existantes, projets de formation professionnelle ou universitaire comprenant une composante e-learning, etc.). Ces interactions permettent aux personnels des autres pôles de mettre en pratique les apports théoriques des formations internes tout en bénéficiant d'un accompagnement et de conseils personnalisés des experts e-Learning du Competence Centre à chaque étape.

14. Plan de recrutement quadriennal

	ETP Situation au 31.12.2021	Prévisions 2022 recrutements ETP	Prévisions 2023 Recrutements ETP	Prévisions 2024 Recrutements ETP	Prévisions 2025 Recrutements ETP
Direction					
Directeur	1				
Directeur adjoint	1				
Santé					
Chef de projet	0,8	1			
Assistant chef de projet	2		1		
Droit/Finance					
Chef de projet	1	1			
Assistant chef de projet			1		
ICT					
Chef de projet	1	1			
Chargé de mission	1				
Assistant chef de projet	1		1		
Digital Learning					
Chef de projet	1	1	1		
Assistant chef de projet	4	1	1		
Bachelors					
Chef de projet					
Assistant chef de projet	2		-1	-1	
Certificats					
Chef de projet	2				
Assistant chef de projet	1,5	1		1	
Responsable qualité			1		
Communication					
Responsable communication	1	1			
Assistant communication	1				
IT					
Responsable IT	1				
Assistant IT	0,5	0,5			
Administration					
Responsable administratif et financier	1				
Assistante de direction	1				
Assistante administration et finance	1				
Augmentation par année (ETP)		7,5	5	0	0
TOTAL	25,8	33,3	38,3	38,3	38,3

L'augmentation des ressources humaines devra être réalisée par des recrutements supplémentaires sous contrat CDD. Seuls les départs des personnes en CDI pourront donner lieu à des remplacements par des contrats à durée indéterminée.

15. Plan de financement quadriennal

	Estimation 2021		2022		2023		2024		2025	
	Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes
Pôle Santé	100 000,00	165 000,00	80 000,00	150 000,00	80 000,00	150 000,00	150 000,00	230 000,00	150 000,00	230 000,00
Pôle Droit	14 382,00	27 550,00	25 000,00	35 000,00	25 000,00	35 000,00	25 000,00	35 000,00	25 000,00	35 000,00
Pôle Finance	24 200,00	25 300,00	35 000,00	30 000,00	35 000,00	30 000,00	35 000,00	30 000,00	35 000,00	30 000,00
Pôle Bachelors	320 000,00	21 400,00	320 000,00	23 000,00	160 000,00	11 500,00				
Pôle Certificats et Formations universitaires	38 650,00	117 100,00	101 300,00	160 000,00	131 300,00	200 000,00	150 000,00	230 000,00	170 000,00	250 000,00
Pôle ICT	2 500,00	30 000,00	15 000,00	30 000,00	20 000,00	35 000,00	25 000,00	37 000,00	30 000,00	38 000,00
Pôle Digital Learning et projets	35 300,00	270 000,00	35 000,00	250 000,00	38 000,00	260 000,00	40 000,00	265 000,00	42 000,00	270 000,00
Total activités	535 032,00	656 350,00	611 300,00	678 000,00	489 300,00	721 500,00	425 000,00	827 000,00	452 000,00	853 000,00
Administration/Coûts de structure	190 000,00		300 000,00	-	300 000,00	-	320 000,00	-	320 000,00	-
RH	1 912 000,00		2 467 813,95		2 838 356,59		2 909 315,50		2 909 315,50	
Communication	22 000,00		40 000,00		45 000,00		45 000,00		50 000,00	
Training Management System	2 000,00		25 000,00		28 000,00		30 000,00		32 000,00	
IT	90 000,00		110 000,00		120 000,00		130 000,00		135 000,00	
Total frais de fonctionnement	2 216 000,00	-	2 942 813,95	-	3 331 356,59	-	3 434 315,50	-	3 446 315,50	-
Total dépenses	2 751 032,00		3 554 113,95		3 820 656,59		3 859 315,50		3 898 315,50	
Total recettes	656 350,00		678 000,00		721 500,00		827 000,00		853 000,00	
SOLDE	2 094 682,00		2 876 113,95		3 099 156,59		3 032 315,50		3 045 315,50	
Subside MESR	2 297 000,00		2 341 000,00		2 371 000,00		2 417 000,00		2 452 000,00	
Financement issu des réserves de l'ULCC			535 113,95		728 156,59		615 315,50		593 315,50	
Solde réserves ULCC	4 666 900,00		4 131 786,05		3 403 629,46		2 788 313,95		2 172 998,45	

Le plan de financement inclut une augmentation conséquente des coûts RH liés au recrutement de 7,5 ETP en 2023 et 5 ETP en 2024. Ces coûts seront cependant maîtrisés par le recrutement de personnels en CDD afin que la part maximale des charges totales (salaires, charges patronales, primes) liées au personnel en CDI sur la dotation de l'Etat ne dépasse pas 75%. L'ULCC financera l'augmentation du budget par les recettes issues des inscriptions aux formations, par les montants reçus des contreparties européennes ou nationales publiques et privées et par les activités de consultance, ainsi que la vente de solutions de formations en général. Ces recettes n'étant pas suffisantes pour couvrir l'ensemble des dépenses, le solde sera prélevé sur les réserves financières dont dispose l'ULCC. Au total, un montant de 2.472.000 EUR sera prélevé sur les quatre années, ce qui représente légèrement plus de la moitié des réserves actuelles dont dispose l'ULCC.