



HAL
open science

Conservatoire national des arts et métiers - CNAM

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM. 2013.
hceres-02026372

HAL Id: hceres-02026372

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026372>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam)



novembre 2013



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

Le président de l'AERES "signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné" (Article 9, alinéa 3, du décret n° 2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
I – Le contexte de l'évaluation	5
II – Le Cnam en quelques données	5
La gouvernance	7
I – Une administration mise en place	7
II – Une gouvernance efficace	7
III – Des marges de progression pour dépasser les risques	8
Le réseau des centres Cnam	9
I – De la nécessité d'une réforme en profondeur du réseau	9
II – La nouvelle gouvernance du réseau : une réponse adaptée	9
III – La gouvernance du réseau : un premier bilan	10
IV – Des facteurs de blocage qui persistent	10
La stratégie en matière de formation	13
I – Un contexte en évolution	13
II – Des spécificités à maintenir	13
III – Un pilotage centralisé	13
IV – Des défis à relever	14
1 ● La mobilisation des équipes pédagogiques	14
2 ● Le recrutement des enseignants	14
3 ● L'enregistrement des certifications professionnelles au RNCP	14
4 ● Le développement de l'ingénierie de formation	15
5 ● Le développement de la formation ouverte à distance (FOAD)	15
La stratégie en matière de recherche	17
I – La gouvernance de la recherche: un processus toujours en évolution qui s'accompagne du développement d'une politique scientifique	17
II – La lisibilité de la recherche et sa visibilité: des objectifs à poursuivre	18
III – Une politique scientifique avec quelles ressources et quels moyens?	18
IV – Le partenariat : une politique prioritaire de l'établissement	19

La stratégie en matière de diffusion de la culture scientifique et technique	21
I – Une animation et une décentralisation de la CST à poursuivre et à soutenir	21
II – Un Service commun de documentation en construction	22
La stratégie en matière de relations internationales	23
I – De la nécessité d'une politique des relations internationales et sa mise en œuvre	23
II – Un pilotage pédagogique renforcé, mais à coordonner	23
III – Des objectifs à travailler	23
Le pilotage et la gestion	25
I – Une situation financière assainie, mais qui reste fragile	25
1 ● La nécessité d'une vigilance et d'une adaptation constantes de la structure de dépenses jusqu'aux recettes	25
2 ● Un processus de certification des comptes enclenché, qui implique une fiabilisation du haut de bilan	25
II – Une restructuration RH de grande ampleur, ayant su mettre à profit la préparation du passage aux RCE	26
1 ● Un véritable plan d'action lié à la mise en place de la direction des ressources humaines	26
2 ● La nécessité d'une politique affirmée de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	26
3 ● Un climat social apaisé, tout en restant un point de vigilance après des réformes d'envergure et un passage accéléré aux RCE	27
III – Un système d'information mis en cohérence, mais dont la cartographie et la structuration doivent être poursuivies	27
1 ● Aligner les transformations du système d'information sur l'évolution de la stratégie et des métiers	27
2 ● Une structuration propre à mieux répondre à l'attente légitime des utilisateurs	27
IV – Une stratégie immobilière s'appuyant sur des équipes mobilisées et de qualité, mais qui reste à formaliser dans le cadre d'un schéma directeur	27
V – Pérenniser la fonction communication	28
Conclusion et recommandations	29
Les points forts	31
Les points faibles	31
Les recommandations	31
Liste des sigles	33
Observations de l'administrateur général	35
Organisation de l'évaluation	43

Présentation



I – Le contexte de l'évaluation

Le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), au statut de grand établissement, dédié principalement à la formation professionnelle supérieure tout au long de la vie des adultes, a été évalué par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) en novembre 2010 (rapport publié en mars 2011). Dès septembre 2008, la direction du Cnam avait repris en main une situation de crise profonde à la fois existentielle, de gouvernance et financière. Une nouvelle gouvernance basée sur des outils de gestion, de pilotage et d'animation qui furent l'objet de l'évaluation susmentionnée a été très rapidement mise en place.

C'est afin d'inscrire l'établissement dans le calendrier de la contractualisation qu'une nouvelle évaluation du Cnam a été organisée en mai 2013. Bien que relativement courte, la période d'évaluation inclut le passage aux Responsabilités et compétences élargies (RCE) au 1^{er} janvier 2013. L'établissement a souhaité que cette mission d'évaluation, initialement conçue comme un suivi de la précédente, soit plus complète, avec une attention particulière portée à son organisation en réseau. En effet, durant la période concernée, cette organisation a fait l'objet d'une mise en adéquation avec les nouveaux statuts définis par le décret n°2009-1421 du 19 novembre 2009, à savoir la redéfinition des rapports avec les centres régionaux conduisant à l'édification d'un établissement unifié sur le plan fonctionnel avec son siège à Paris.

II – Le Cnam en quelques données

Il est bon de rappeler que le Cnam fut créé par l'abbé Grégoire en 1794 juste après l'Ensam (1780). Mais alors que les arts et métiers sont un centre de convergence, les deux établissements se distinguent l'un de l'autre par leurs cibles et leurs méthodes pédagogiques. L'Ensam est organisée selon le schéma classique d'une école d'ingénieurs, tandis que le Cnam est tourné vers la formation professionnelle supérieure tout au long de la vie. La mise en place de partenariats dans les domaines de la formation et de la recherche s'accorde avec la participation des deux établissements au même Pres Hesam.

Pour faciliter la lecture du présent rapport, il convient de présenter succinctement les modifications majeures qu'a connues la structure du Cnam. Un ensemble de structures internes largement indépendantes, soient 70 chaires et 30 instituts et/ou centres spécialisés, prévalait avant la restructuration. Aujourd'hui, les chaires subsistent, mais elles sont intégrées, tout comme les instituts et centres spécialisés, sous forme d'équipes pédagogiques, dans des départements. Deux écoles (Management et société - MS - et Sciences industrielles et technologies de l'information - SiTi) regroupent chacune sept départements, plusieurs laboratoires, ainsi que des «structures spécifiques», telles l'école d'ingénieurs du Cnam (EICnam) ou Cnam-Conseil-Formation (CCF) et l'école Vaucanson à destination des bacheliers professionnels. Vingt-deux centres Cnam en région (CCR) et six centres à l'étranger constituent le réseau et concentrent les deux tiers de l'activité d'enseignement.

L'exécution de la mission de l'établissement, articulée principalement autour de la formation tout au long de la vie (FTLV), de la recherche et de la diffusion de la culture scientifique et technique (CST), requiert des ressources humaines importantes, soient, en 2011, 539 enseignants permanents titulaires et contractuels et environ 1 900 enseignants vacataires, appuyés par 1 133 agents Biatss, au siège, et 670 salariés (en ETP) dont près de 130 enseignants et environ 4 350 vacataires pour l'ensemble des CCR. Ces ressources sont mises au service de plus de 90 000 adultes qui peuvent bénéficier de plus de 300 parcours de formation à finalité professionnelle. En 2013, le budget consolidé du Cnam se monte à 160 M€¹. Le bâti, hors CCR, représente une surface Shon de 147 265 m² (période 2008-2011).

¹ Le contexte est en forte évolution. En 2013, ce budget intègre le CCR Nord-Pas-de-Calais, suite à la signature de la nouvelle convention. Progressivement, d'autres CCR devraient suivre le même mouvement, le budget consolidé du Cnam serait ainsi porté à terme aux environs de 240 M€.

La gouvernance

I – Une administration mise en place

Selon le décret statutaire de 2009 : « L'administrateur général par ses décisions, le conseil d'administration par ses délibérations, le conseil scientifique ainsi que le conseil des formations par leurs propositions, leurs avis et leurs vœux assurent l'administration du Cnam ». Le président du conseil d'administration et l'administrateur général sont nommés par décret du Président de la République.

Le règlement intérieur, consolidé le 17 octobre 2012, précise que :

- le comité d'orientation stratégique (COS) et la commission des moyens sont définis dans leurs attributions et compositions, et que les départements, écoles, laboratoires, ainsi que les centres associés, musée et structures spécifiques, ont leurs directions et conseils également définis ;
- la direction centrale, qui inclut la direction nationale des formations (DNF) et la direction de la recherche (DR), est la composante fonctionnelle chargée de préparer et de mettre en œuvre la politique de l'établissement. Les directeurs des différentes structures, y compris ceux des CCR, sont nommés, après avis ou propositions des conseils compétents, par l'administrateur général, à l'exception des directeurs de départements élus par leurs conseils.

Les caractéristiques de la gouvernance du Cnam sont par conséquent très claires: le système mis en place est fortement centralisé et hiérarchisé autour de l'administrateur général (AG).

II – Une gouvernance efficace

L'évaluation menée en 2010 insistait sur la nécessité de mettre fin à la balkanisation, de régénérer la gouvernance et de clarifier les circuits de décision. Le Cnam, dans son rapport d'autoévaluation 2011-2013, fait valoir une gouvernance profondément restructurée dont la préoccupation majeure a été la sortie de la crise financière. La nouvelle gouvernance basée sur une direction centrale forte, disposant de pouvoirs étendus, s'est révélée efficace sur le plan de la gestion administrative. Sa nécessité a été largement reconnue en interne.

Au-delà de l'impératif de la sortie de crise, la gouvernance du Cnam s'est attachée à mettre en œuvre d'autres projets parmi lesquels :

- la « construction du Cnam du XXIème siècle », capable de répondre aux problèmes liés aux mutations économiques et sociales, par sa production, sa réactivité et son organisation en réseau ;
- la restauration d'une place originale dans le système français de l'enseignement supérieur et de la recherche et dans l'espace parisien en structuration ;
- la déconcentration vers les centres en région au moment où le champ d'activité principal du Cnam est dans le domaine de compétence de ceux-ci;

Il incombe à la direction générale, dont les membres sont nommés par l'AG, de définir et de mettre en œuvre ces projets et, autant que possible, de mobiliser les acteurs de l'établissement. Ceux-ci peuvent s'exprimer dans le cadre des conseils dont ils élisent les présidents. C'est ainsi que des problèmes stratégiques importants ont été discutés par les conseils scientifiques (CS) et des formations (CF), comme : la politique de formation, la prospective en matière de recherche, et le projet d'*Idex Paris Novi Mundi Université*. Les travaux de ces conseils reflètent cependant une stratégie en construction davantage qu'une stratégie établie en voie de développement. Élément moteur de la vie et de l'évolution du Cnam (9 réunions en 2012), la commission des moyens prépare les travaux du conseil d'administration et a prévu, en particulier, dans un avenir proche, de travailler sur l'articulation entre la stratégie de l'établissement et les stratégies des écoles. L'efficacité de ses travaux est encore limitée par des données de pilotage insuffisantes et par le manque de vision stratégique des écoles et de leurs conseils.

Le conseil d'administration a travaillé, de 2011 à 2013, dans des conditions où le débat a toujours été réel et où les projets de délibération ont été généralement adoptés à une très large majorité. La constitution de la commission de sélection en vue du recrutement du futur administrateur général à l'unanimité du conseil en est un

exemple. Les délibérations sur le budget et sur le passage aux RCE ont toutefois permis de noter des divergences significatives. Alors que les statuts prévoient que l'administrateur général établit le rapport annuel d'activité de l'établissement et rend compte de sa gestion au conseil d'administration, ce point ne figure pas explicitement à l'ordre du jour du conseil durant la période 2011-2013. Cette lacune est à combler à l'avenir afin de permettre au Cnam d'établir, de manière périodique, un lien entre stratégie et mise en œuvre. Le conseil d'administration pourrait ainsi sortir de la phase où les considérations de gestion et de finances étaient dominantes pour jouer le rôle qui est le sien, à savoir déterminer la politique de l'établissement.

Une approche volontariste en matière de partenariat doit être portée au crédit de cette gouvernance, notamment dans le cadre du Pres Hesam et des relations avec les universités, comme discuté dans la suite de ce rapport.

III –Des marges de progression pour dépasser les risques

Les marges de progression existent à deux niveaux : celui des modes de fonctionnement et celui de l'anticipation par rapport à des problématiques stratégiques.

Le fonctionnement est exposé à quatre risques majeurs liés :

- à la création de niveaux opérationnels hiérarchisés - écoles, départements, équipes pédagogiques, laboratoires - dont l'articulation n'est pas satisfaisante. Certains regrettent que le département, dont le directeur est élu et qui regroupe des équipes pédagogiques, ne participe pas, au même titre que l'école, à l'élaboration et à la mise en œuvre des orientations stratégiques définies par les instances du Cnam. Par ailleurs, la coexistence d'une école MS et d'une école SiTi : élément potentiel de clivage dans un établissement qui milite pour son unification, est un point qui devrait faire rapidement l'objet d'une analyse approfondie ;
- à un mode de gouvernance où la collégialité joue un rôle limité. Les positionnements respectifs des directions (DR et DNF) et des présidences (CS et CF), explicités ci-avant, ne sont pas jugés satisfaisants par un certain nombre d'interlocuteurs rencontrés. Une aspiration à la transparence des procédures (notamment des recrutements) et au caractère collégial de certaines prises de décisions (en particulier sur la question des appels à projets internes) est un autre point noté par le comité d'évaluation. Il est révélateur d'un potentiel de mobilisation dont l'établissement devrait se saisir ;
- au bien-fondé de la règle de composition actuelle du conseil d'administration, alors que le réseau des CCR, devenu partie intégrante de l'établissement, y est sous-représenté. L'absence de représentation de la CST dans ce même conseil, déjà soulignée dans le rapport AERES 2011, reste un problème.
- à une faible représentation dans les instances statutaires des actuels et anciens élèves, ce qui coupe le Cnam de ses relais les plus naturels dans la société.

La capacité d'anticipation est un atout que le Cnam doit développer face à des évolutions majeures, comme la mutation de la société qui impacte l'emploi et les métiers et, sur le plan national, le transfert de compétences de l'Etat vers les Régions. Dans cette perspective, il doit davantage instruire, au sein de ses conseils statutaires et du comité d'organisation stratégique (COS) - qui ne s'est réuni qu'à l'occasion de son installation - des problématiques stratégiques renforçant sa réactivité et lui assurant de véritables capacités d'anticipation.

Le réseau des centres Cnam



Alors que le premier centre régional du Cnam voit le jour en 1819, c'est en 1952 que les Centres régionaux associés sont créés par voie de décret. Par une procédure analogue, le Cnam est habilité, en 1989, à créer des centres régionaux, ce qui lui permet de développer un réseau de 52 centres, présents dans 120 villes. Ces centres sont, dans un premier temps, essentiellement gérés par des associations liées aux milieux socioéconomiques locaux et placés sous la tutelle pédagogique du Cnam (validation des diplômes, habilitation des enseignants, et ingénierie pédagogique). Les enseignants sont recrutés non seulement dans les universités de la région mais aussi parmi les entreprises ou les consultants du bassin local.

Au début des années 2000, l'AG du Cnam impose un seul centre par région (ce qui n'exclut pas des localisations satellites) et privilégie le statut associatif. Ces ARCnam (association régionale du Cnam) ont un président élu et rémunèrent leurs salariés, dont le directeur de l'association. Ce dernier bénéficie d'une délégation de l'AG du Cnam pour les questions pédagogiques. Dans cette organisation, le Cnam, minoritaire dans la majorité des conseils d'administration, n'est pas en mesure d'imposer son point de vue en cas de conflit. Par ailleurs, la fragilité du caractère associatif en matière de gestion des fonds ne peut pas être ignorée.

I – De la nécessité d'une réforme en profondeur du réseau

L'établissement a entamé, en 2009, une réforme en profondeur de la gouvernance des centres régionaux, qui, par changement de statut, sont intégrés dans le Cnam, avec la volonté affichée de les doter d'une gestion publique. Un règlement intérieur précise les conditions de création et de pilotage de ces centres.

Cette stratégie est motivée par plusieurs raisons : clarifier la gestion financière, replacer la mission pédagogique au centre des activités et, surtout, mettre en œuvre une politique capable de répondre aux risques qui pèsent sur l'avenir du Cnam.

- une trop faible part du marché de l'offre publique de formation continue supérieure tout au long de la vie. L'offre cumulée du Cnam et des services de formation continue des universités ne représente que 10% du marché total de la formation continue (soit 800 millions sur 8 milliards d'€). Il s'agit pour le Cnam de dégager de meilleures perspectives d'avenir en s'engageant dans une réelle coordination de l'offre publique des universités et du Cnam ;
- un financement trop dépendant de l'action régionale, que ce soit sous la forme de subventions ou d'appels d'offre. Ce type de financement est menacé du fait de la crise et, à présent, du développement obligatoire d'appels d'offre largement ouverts aux organismes de formation publics et privés ;
- une trop faible présence d'élèves titulaires de bacs professionnels dans les diplômes et certifications professionnels en formation continue et une absence de ciblage des chômeurs titulaires d'un baccalauréat, voire des niveaux infra-bacs. Sous l'influence d'un tropisme universitaire croissant, les acteurs de l'établissement sont peu disposés à un tel élargissement de leur mission ;
- une difficulté à garantir aux partenaires, élèves et personnels, face aux exigences complexes de la régionalisation de la formation professionnelle tout au long de la vie, une attention particulière à leur spécificité, une écoute attentive de leurs besoins et une grande réactivité à leurs sollicitations.

II – La nouvelle gouvernance du réseau : une réponse adaptée

Désormais, le Cnam entend piloter la stratégie des CCR et définir un modèle type d'organisation. Le siège parisien, qui peut seul créer de nouveaux centres, se charge de la nomination et de la rémunération de leur directeur. La voix de la puissance publique est à présent majoritaire dans tous les CCR, quel que soit leur statut. Enfin, un Comité d'orientation régional (COR) est mis en place, avec pour mission d'apporter son concours à l'identification des besoins régionaux ou locaux dans les domaines relevant des missions du Cnam afin de faire évoluer l'offre de formations et de services du centre régional. Outre qu'il repère les besoins régionaux qui peuvent être traités par une offre existante du Cnam, le COR fait remonter au siège parisien des besoins que celui-ci pourrait ignorer et qui pourraient figurer utilement dans son offre de formation.

Pour mieux assurer cette gouvernance, la direction du réseau et le comité de pilotage du réseau, créés en 2005, ont été réformés en 2009. Le comité de pilotage du réseau, qui se réunit deux fois par trimestre, regroupe les « conseillers d'établissement » qui sont chargés d'établir en permanence le lien entre le siège parisien et un groupe de CCR dont ils suivent l'activité. Le lien avec les conseils statutaires doit être assuré par un rapport annuel sur l'activité et le pilotage. La direction du réseau est chargée de mettre en œuvre la nouvelle gouvernance du réseau et de faire évoluer les structures encore associatives dans le sens indiqué ci-dessus.

Cette nouvelle gouvernance du réseau a permis une avancée considérable en matière de pilotage de l'offre de formation des CCR, laquelle posait deux problèmes : celui de la capacité des centres à dispenser des formations d'une qualité identique à celle du siège, celui de leur capacité à identifier les besoins des territoires sur lesquels ils interviennent. À présent, les rencontres entre les équipes pédagogiques locales et les équipes nationales sont plus fréquentes, ce qui garantit une meilleure compréhension des contenus et des objectifs des formations. Les procédures d'agrément des enseignants qui interviennent dans les CCR sont devenues plus rigoureuses grâce à une mise en ligne des profils de poste et à l'outil GAGE qui permet aux responsables nationaux de prendre connaissance des dossiers des candidats avant de valider leur candidature.

Le pilotage de l'offre de formation des centres à l'étranger, qui relève de la direction des relations internationales (RI), sera traité dans ce chapitre.

III – La gouvernance du réseau : un premier bilan

Au printemps 2013, l'état du réseau est contrasté, offrant, selon une expression entendue lors de l'évaluation *in situ*, « l'image d'un patchwork institutionnel ne permettant pas de bien saisir les avancées réalisées ».

En termes de statut, la totalité des conseils d'administration des CCR dispose désormais d'une majorité détenue par la puissance publique. Seul un CCR est directement rattaché au Cnam : celui du Nord-Pas-de-Calais, qui sera rejoint par celui de Bourgogne à l'automne 2013. Celui de la région Midi-Pyrénées est lui aussi en gestion publique, mais dans le cadre d'un Institut supérieur du travail, avant transfert au Pres. En Corse, les formations continues du Cnam et celles de l'université seront réunies en un Groupement d'intérêt public. En fin de compte, 18 des 22 régions métropolitaines ont adopté, entre 2011 et 2012, un statut d'association de gestion (AGCnam) et seules deux régions, la Basse-Normandie et le Languedoc-Roussillon, pourraient évoluer rapidement vers une gestion publique sous l'autorité du Cnam. Cas complexe, le très gros centre Île-de-France, a une structure éclatée entre une AGCnam gérant, pour le compte de la région, les activités de formation continue en Île-de-France hors Paris, et un centre de formation parisien, le Centre d'enseignement de Paris, rattaché directement au Cnam. Outre-mer, la situation est également très contrastée: en Martinique, la formation continue est gérée par l'université, et le Cnam (dont le directeur est vice-président de l'université) se limite à certains cours du soir. En Guyane, la région souhaite intégrer le Cnam dans un service public de formation continue sous sa gestion. Il n'y a finalement qu'en Guadeloupe et à la Réunion que le Cnam fonctionne de façon autonome sous forme associative. En Polynésie, le Cnam est très peu actif.

En ce qui concerne les COR, 7 seulement sont constitués, et 3 sont en cours de constitution. À ce jour, on ne compte encore que 7 directeurs de CCR salariés du Cnam.

La question de la dévolution des locaux occupés par les CCR qui, dans certains cas, sont propriétés de l'association, mériterait d'être prise en compte par l'établissement.

IV – Des facteurs de blocage qui persistent

Tout porte à croire que le modèle associatif va perdurer, malgré ses inconvénients et en dépit de la stratégie mise en œuvre par le Cnam pour en diminuer le poids. Ce modèle est vu, par un ensemble de régions et d'universités, comme un rempart local contre une possible hégémonie du siège parisien du Cnam. Ces points de vue peuvent se nourrir de la politique de contractualisation des centres, voulue par le Cnam, laquelle s'apparente à une centralisation, même si, à travers la déconcentration, elle cherche à accroître sa flexibilité et à favoriser les liens avec les Régions.

Néanmoins, certains arguments militent en faveur d'une entente entre le Cnam, les régions et les universités.

Concernant les régions, le Cnam a la capacité de les aider à concevoir une ingénierie des formations continues adaptée à leur politique. Certaines régions peuvent être réceptives à cet argument, particulièrement lorsque les universités ont avec elles des rapports difficiles.

Quant au positionnement des universités par rapport au Cnam, tout l'éventail des situations existe, allant de l'absence de concurrence, comme évoquée ci-dessus, à une concurrence marquée, en particulier dans le cas des

diplômes LMD généraux. S'agissant des diplômes LMD professionnels, la différence des offres de formation, dans leur étendue et leur vitesse de mise en place, joue en faveur de la complémentarité et donc de l'entente plutôt que de l'opposition des intérêts. Le message de collaboration lancé par le Cnam, sous la forme de la charte nationale CPU-Cnam du 15 décembre 2012, commence à être entendu, comme en témoigne la signature, le 21 mai 2013, de la première convention régionale entre le Cnam, les universités et les grands établissements en Champagne-Ardenne.

Le pouvoir dont disposent les régions en matière de formation professionnelle continue peut les conduire à souhaiter organiser directement un outil de formation continue, géré comme un service régional, plutôt que de passer par le Cnam comme opérateur privilégié. Cette option est d'autant plus tentante que les problèmes de formation continue des régions concernent, au premier chef, les bas niveaux de qualification et les chômeurs, domaines dans lesquels le Cnam n'intervient pas, ou seulement à la marge. Cette faiblesse de positionnement du Cnam mérite réflexion. Pour l'Association des régions de France (ARF), la politique de contractualisation régionale du Cnam devra s'accompagner d'une forte valeur ajoutée du dispositif, du respect des spécificités des régions, et du maintien au niveau régional des moyens distribués par celles-ci.

La mutation du réseau des CCR entamée par le Cnam est donc difficile et nécessite encore, à l'avenir, beaucoup d'engagement en ciblant, en particulier :

- l'adhésion de l'entité Cnam à cette évolution ;
- la communication vers les régions et les universités, qui tendent à privilégier une gestion non partagée dans un contexte où leurs moyens financiers limitent leurs capacités d'investissement ;
- l'expertise, la réactivité et la capacité innovante du Cnam et de son réseau - les meilleurs arguments à faire valoir auprès des partenaires et des adultes en recherche de FTLV.

La stratégie en matière de formation



Comme le rappellent ses nouveaux statuts, l'objectif prioritaire du Cnam, celui qui constitue son identité en tant que grand établissement, est sa mission historique « d'assurer la formation professionnelle supérieure tout au long de la vie des personnes engagées dans la vie active afin de contribuer à la promotion sociale et à la mobilité professionnelle ». Elle est au service de plus de 90 000 élèves.

I – Un contexte en évolution

Le cadre législatif relatif à la formation professionnelle a beaucoup évolué au cours des dernières décennies. Après les lois fondatrices de 1971 sur la formation continue, sont venues les lois de 1982 sur la décentralisation attribuant aux régions la compétence en matière de formation professionnelle et de promotion sociale, la demande adressée en 2002 par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) à l'établissement de s'inscrire dans le processus de Bologne et de suivre la procédure d'enregistrement sur demande de ses diplômes au RNCP, ainsi que la loi de 2007 qui fait de l'orientation et de l'insertion professionnelle une des missions de l'enseignement supérieur public.

Le contexte économique et social a aussi beaucoup changé du fait de la crise économique. Les possibilités d'évolution professionnelle se sont affaiblies. Les mobilités fonctionnelles et horizontales pour sécuriser l'emploi se sont développées. Le public ciblé est aussi en train de changer. S'il est toujours très majoritairement composé d'actifs, seulement 75 % d'entre eux ont aujourd'hui un emploi. C'est aussi un public plus jeune: 60 % des élèves ont moins de 35 ans.

II – Des spécificités à maintenir

L'offre nationale de formation, très diversifiée et de bonne qualité, que le Cnam propose en 2012 (426 certifications dont 189 diplômes et certificats d'établissement, 42 titres à finalité professionnelle enregistrés au RNCP, 137 diplômes nationaux (LMD), 47 titres d'ingénieurs, 11 masters spécialisés) résulte de l'adaptation à l'évolution. Si la demande à l'égard des diplômes d'établissement et des titres enregistrés au RNCP (8 165 diplômés en 2012) et des diplômes d'ingénieur (976 diplômés) est toujours importante, celle à l'égard des diplômes nationaux (3 004 diplômés) est loin d'être négligeable. On ne peut donc écarter la question soulevée par l'AERES en 2010: « Le Cnam n'est-il pas en danger de perdre ses spécificités pour devenir un établissement universitaire comme les autres? ». Le risque est réel lorsque le Cnam propose une dizaine de licences générales, crée, en Île-de-France en 2009, un Centre de formation par apprentissage (CFA), et, en 2010, l'École Vaucanson qui offre à des bacheliers professionnels la possibilité de préparer deux licences générales par l'apprentissage.

Ces choix se justifient toutefois par la valeur ajoutée que le Cnam apporte par sa compétence en ingénierie de formation au service de candidats des milieux professionnels. C'est ce qui lui permet de mettre en place un encadrement très personnalisé pour l'école Vaucanson, de décliner la formation de ses licences générales de façon modulaire étalée dans le temps et au sein du réseau, ou encore d'être particulièrement actif en matière d'apprentissage et de développement de la formation à distance. Le Cnam est parfaitement conscient que ce sont là ses atouts essentiels s'il veut continuer à se différencier des universités ; mais il doit être particulièrement à les exploiter au mieux. Ainsi, par exemple, il serait souhaitable que l'école doctorale Abbé Grégoire, qui accueille un grand nombre de doctorants salariés, ne se contente pas d'un doctorat par la VAE, mais qu'elle envisage, ce qui lui avait déjà été suggéré par l'AERES en 2010, de penser aussi le contenu des thèses en fonction de la professionnalisation des candidats.

III – Un pilotage centralisé

Le maintien de ses spécificités n'est pas le seul problème qui se pose aujourd'hui à l'établissement. Il y a aussi celui du pilotage d'une offre fort complexe (environ 3 000 unités d'enseignement (UE)) et en extension (le nombre des créations continue à être supérieur à celui des fermetures). C'est pour y répondre que l'établissement a créé la Direction nationale des formations (DNF), qui travaille en lien direct avec une soixantaine d'équipes pédagogiques. Grâce à la mise en place, en 2010, d'un système d'information global pour la gestion de l'offre de formation (Siscol)

et sa généralisation, en 2012, à l'ensemble de l'établissement, il est maintenant possible d'avoir une réelle connaissance de l'offre et de réaliser des économies substantielles en fermant les UE (180 en 2011-2012, 96 en 2012-2013) dont le nombre d'inscrits se trouve en-dessous du seuil fixé par l'établissement. De même, la mise en place, à la rentrée 2012, du système automatisé de gestion des heures d'enseignement (SAGHE) va permettre de contrôler l'utilisation du référentiel des activités d'enseignement qui a été voté et appliqué depuis la rentrée 2011.

Parallèlement, une réflexion sur l'évolution de l'offre a été entamée et un travail effectué pour en améliorer la lisibilité. Les certifications sont maintenant mises en rapport avec les compétences, les métiers et les familles d'activités professionnelles. Il reste toutefois encore des simplifications à effectuer comme celle de la nomenclature des diplômes et certifications d'établissement qui, selon le niveau, sont qualifiés de certificats professionnels, de certificats de compétence, de certificats de spécialisation, alors que les titres RNCP sont référés directement aux niveaux: III, II, I.

Enfin, on soulignera l'effort considérable en matière de VAE. Non seulement, on constate, en 2012, une augmentation significative des dossiers traités avec 816 candidats en cours d'accompagnement, mais aussi un travail réel pour faciliter la VAE avec la dématérialisation des procédures, la poursuite de la formation des conseillers VAE (plus de 90 conseillers formés et agréés par la DNF sur l'ensemble du territoire national et à l'international, entre 2011 et 2013), le développement de la VAE en direction des entreprises par une offre de services leur permettant d'intégrer la VAE dans leur stratégie de ressources humaines.

IV – Des défis à relever

1 ● La mobilisation des équipes pédagogiques

En dépit de ses effets positifs, la mise en place d'une gestion très centralisée de l'offre de formation affaiblit le rôle des instances dans lesquels sont élus les enseignants : le conseil des formations, les conseils des deux écoles, les conseils des quatorze départements. En principe, ce sont les écoles qui « contribuent à l'élaboration et la mise en œuvre des orientations stratégiques, qui structurent et pilotent l'offre de services ». Mais, si l'on en juge par les réactions des enseignants, l'échelon que constitue l'école n'a pas encore de forte légitimité et n'a pas montré sa valeur ajoutée par rapport aux départements. On peut donc craindre le risque d'un désinvestissement des enseignants aussi bien dans les conseils que dans les équipes pédagogiques, lié au sentiment d'un manque de prise sur la politique de l'établissement.

2 ● Le recrutement des enseignants

Jusqu'à présent, une des forces du Cnam a été de recruter une grande partie de ses enseignants dans le monde professionnel. Or, bien qu'aient été créées dans l'école SiTi deux chaires industrielles: la chaire de technologies et de compétences ferroviaires en partenariat avec les entreprises ferroviaires, en 2011, et la chaire sciences et technologies nucléaires en partenariat avec EDF, en 2013, il semble exister actuellement une tendance à des recrutements d'universitaires sur les chaires du Cnam. Or il est essentiel pour la qualité des certifications qu'il produit que l'établissement maintienne des liens forts avec le milieu socioéconomique.

Il n'en demeure pas moins que la question du recrutement d'universitaires vacataires dans les CCR peut se poser ; la professionnalisation de l'offre de formation des universités ayant comme effet de les rendre moins disponibles pour des enseignements en-dehors de l'université. Il y a là un défi auquel le Cnam ne pourra répondre qu'en développant l'enseignement à distance et en demandant à ses enseignants-chercheurs de s'impliquer davantage dans la formation dispensée par les centres.

3 ● L'enregistrement des certifications professionnelles au RNCP

Dans son dernier rapport d'évaluation, l'AERES suggérait que le Cnam, « pour aller dans le sens d'une promotion sociale et permettre une meilleure reconnaissance de ses certifications, propose principalement des formations dont la certification est enregistrée au RNCP ». Si l'on considère que depuis 2002 seules 42 certifications sont inscrites (8 au niveau I, 26 au niveau II, 8 au niveau III), on doit conclure à une difficulté qui n'est pas surmontée. De plus, entre 2005 et 2012, en dépit d'une augmentation du nombre des titres enregistrés, une diminution des titres RNCP de niveau III, celui des techniciens, a été constatée. La procédure d'enregistrement étant assez lourde à mettre en œuvre, le danger serait que le Cnam renonce progressivement à des certifications qui sont toujours reconnues par les milieux professionnels et constituent encore aujourd'hui la part la plus originale de son offre de formation.

Un argument plaide toutefois fortement en faveur de l'enregistrement. C'est la demande du public qui, à l'évidence, se tourne de plus en plus vers les titres RNCP, reconnus nationalement et dont la formation peut être financée. En 2012, le nombre de diplômés RNCP était de 4 543 pour 42 titres, celui des diplômés d'établissement de 3

622 pour 189 diplômes et titres d'établissement. De manière très volontariste, le Cnam a décidé de faire inscrire au RNCP toutes les certifications ayant plus de trois ans d'existence et de fermer la formation en cas de refus. Il faudra juger, avec le recul, de la mise en application de cette décision.

4 ● Le développement de l'ingénierie de formation

Alors que le Cnam a consenti un effort significatif en matière de VAE, celui concernant les autres aspects de l'offre de services semble moins important. La réactivation de l'Observatoire des études et des carrières, annoncée lors de l'évaluation de 2010, ainsi que l'amélioration de l'Accueil, de l'information, de l'orientation et de l'accompagnement (AIOA) sont des processus toujours en cours. Des actions sont entreprises: professionnalisation des acteurs AIOA depuis 2011 à travers le développement d'un centre de ressources, élaboration d'une charte qualité AIOA, constitution d'un groupe de travail national comprenant les CCR et les représentants des deux écoles ; mais les effets n'en sont pas encore très manifestes.

Le Cnam entend, si l'on en juge par les textes sur la prospective en matière de formation, aller encore plus loin dans ce domaine, en se posant sur un plan européen comme « spécialiste de la conception de certifications définies en termes d'acquis professionnels ou de *learning outcomes* (résultats d'apprentissage) » et en mettant en avant sa compétence en matière de dispositifs pédagogiques pour les adultes. Reste que l'on ne voit pas actuellement avec quels moyens l'établissement envisage d'atteindre ces objectifs.

5 ● Le développement de la formation ouverte à distance (FOAD)

C'est évidemment pour le Cnam un défi majeur, car un de ses atouts, par rapport aux organismes délivrant des formations tout au long de la vie, a été jusqu'à présent de savoir décliner son offre de façon modulaire et d'y donner accès hors du temps de travail. Or, avec la FOAD, cette possibilité s'ouvre à tous les acteurs de la formation. En dépit de la spécificité d'une partie des certifications dispensées, le Cnam, s'il ne rentre pas dans la FOAD au plus vite, perdra inévitablement une partie de son public. Il est actuellement fort en retard avec seulement 30% des UE accessibles en formation à distance. La situation devrait toutefois évoluer rapidement car le Cnam dispose d'atouts incontestables avec son schéma directeur du numérique dont l'envergure devrait s'affirmer en 2014.

La stratégie en matière de recherche



La mission de recherche, sans être la pierre d'angle de l'établissement, n'en constitue pas moins l'appui indispensable de la formation, en particulier celle dispensée dans les écoles d'ingénieurs, les masters et bien entendu l'école doctorale.

I – La gouvernance de la recherche: un processus toujours en évolution qui s'accompagne du développement d'une politique scientifique

La structuration de la recherche, sous la conduite de la Direction de la recherche et du Conseil scientifique, s'est poursuivie par la création d'un Service de la recherche (SR) et sa mise en place début 2013. Il est la réponse à une proposition votée à la quasi-unanimité par le CS. Le SR est une mise en commun de moyens sous la forme d'un guichet unique auprès duquel les Unités de recherche (UR) - surtout les plus petites - peuvent trouver un appui administratif et juridique en matière de gestion des moyens de recherche, de contrats et valorisation, ainsi que de veille scientifique. Sept personnels administratifs composent ce service, qui est placé sous la responsabilité de la directrice de la recherche et de son adjointe. Il est l'instrument de valorisation de la recherche qui s'est traduite par le dépôt de 7 brevets sur la période 2011-2013. Le portefeuille se compose actuellement de 14 brevets, pour un coût de 5 872 € et une recette de 69 069 € en 2013 mettant fin au déficit des années précédentes. Il est étonnant de constater que le bilan de la valorisation, présenté au comité d'évaluation, ne faisait pas mention de 2 start-up créées par le laboratoire GBA (Génomique, bioinformatique et applications), pas plus que d'un projet d'incubateur, pourtant censé voir le jour début 2011. Il appartient au SR de rapidement prendre en compte cette dimension de la valorisation.

En même temps que la recherche se structurait, une politique scientifique a émergé en articulation autour de 4 axes de développement :

- la cartographie des activités de recherche et des acteurs ;
- la clarification des procédures liées à la recherche ;
- la mise en place d'outils de soutien et de développement des activités de recherche ;
- le développement et la consolidation des partenariats.

Ces lignes stratégiques, et donc la politique qu'elles sous-tendent, ont un caractère très général qui témoigne de l'urgence qu'il y avait à organiser les activités de recherche. Les réalisations à porter à l'actif de l'établissement s'inscrivent dans ce contexte. Parmi les plus significatives d'entre elles, on citera :

- le reformatage de certaines UR et de leur périmètre, notamment en réponse à des recommandations formulées par l'AERES en 2010, et l'émergence d'une nouvelle UR ;
- une plus grande mobilisation des EC pour la recherche en veillant à leur intégration dans les UR ;
- la répartition des dotations annuelles vers les UR et l'ouverture d'une ligne budgétaire pour soutenir l'organisation de colloques et de manifestations scientifiques ;
- des appels d'offre pour l'émergence de projets de recherche transversale, vivement souhaitables lorsque 22 UR proposent des thématiques allant des sciences humaines et sociales (SHS) aux sciences de l'ingénieur ;
- la constitution d'une école doctorale de site (ED 546 Abbé Grégoire) autour des UR en SHS, en réponse à une demande du Ministère ;
- l'ancrage de l'établissement dans le Pres Hesam et dans des périmètres d'excellence (Institut Carnot, Labex).

La stratégie globale de recherche reste toutefois à affiner rapidement pour prendre en compte les spécificités de l'établissement. Des priorités mériteraient d'être établies et explicitées en termes d'objectifs et de moyens. L'évolution de la politique scientifique en adéquation avec la réalité du terrain est une condition nécessaire à sa bonne appropriation.

Afin de pouvoir s'appuyer sur des critères d'évaluation pertinents et une forte capacité d'autoévaluation, la politique scientifique doit disposer d'un outil de pilotage qui lui fait toujours défaut. La mise en place d'un portail dédié, prévue pour 2013, est à ce titre urgente.

II – La lisibilité de la recherche et sa visibilité: des objectifs à poursuivre

Par rapport à l'évaluation des 16 UR du Cnam par l'AERES en 2010, l'évaluation 2013 confirme que pratiquement un tiers des UR ont toujours une très bonne qualité scientifique, avec notamment une UR de très haut niveau. Dans l'ensemble, les relations avec l'environnement social, économique et culturel sont très bien évaluées, au contraire de l'organisation et de la vie de l'unité et de la stratégie et du projet à cinq ans.

En dépit du réajustement de certains périmètres de recherche, le nombre d'UR, et donc de thématiques, est très élevé. L'établissement compte 22 UR de taille variable, dont 6 sont rattachées à l'école MS, 12 à l'école SiTi et 6 sont des équipes associées à connotation sciences dures et sciences médicales. Cette pluridisciplinarité particulièrement riche est la conséquence directe de la mission de la recherche : venir en appui de la formation. Une telle situation est évidemment peu favorable à la lisibilité de l'activité de recherche et peu propice à sa visibilité par un effet de dilution des ressources et des moyens. Dans ce contexte, certaines UR développent leur expertise et la valorisent en interne avec les unités d'enseignement et sous la forme de prestations vers des partenaires extérieurs. Par contre, d'autres UR ont l'ambition d'atteindre une visibilité, dépassant le plan national et de rivaliser avec les très bonnes équipes de recherche des universités, comme en témoigne l'évaluation évoquée ci-avant. Ce paysage contrasté peut donner l'impression d'un système à vitesse variable, manquant de lisibilité et de pilotage. Faute de clarification de cette situation, le déploiement de la politique de recherche, telle que résumée ci-dessus, risque de ne pas avoir l'efficacité souhaitée compte tenu de la diversité des cibles, de leurs objectifs et de leurs besoins. L'offre de formation combinant enseignement académique et enseignement professionnel, la recherche pourrait s'organiser sur un schéma analogue, soient des UR compétitives au meilleur niveau et des unités porteuses de compétences, réceptives aux sollicitations internes et externes. L'établissement ne peut pas faire l'économie d'une réflexion sur cette problématique. Il devrait également exploiter sa pluridisciplinarité en développant des approches transversales appuyées par une animation scientifique appropriée.

III – Une politique scientifique avec quelles ressources et quels moyens?

Dans le domaine de la recherche, les ressources humaines sur lesquelles l'établissement peut compter en 2013 se résument comme suit :

- 348 enseignants-chercheurs (EC) dont moins d'un tiers (103) est titulaire de l'habilitation à diriger des recherches (HDR). 87 % des EC sont présents dans les UR (71 % en 2010) et 63 % publient (50 % en 2010) ;
- 120 agents Biatss ;
- 364 doctorants, dont 145 sont financés (dont 24 bourses Cifre) et 158 exercent une activité rémunérée extérieure à leurs travaux de recherche.

Si, à la suite d'une phase de rattrapage, le Cnam veut effectivement déployer une stratégie de recherche ambitieuse, il devra réfléchir aux meilleurs moyens de renforcer son potentiel de recherche.

Concernant les EC, une attention toute particulière devrait être portée à la politique de recrutement de l'établissement en réponse aux effets de la pyramide des âges et des postes libérés en conséquence. Ceux-ci sont estimés à 85 départs (22,5 % des effectifs) d'ici 5 ans. Une démarche basée sur l'identification des profils les plus pertinents pour la recherche et leur inscription dans un plan pluriannuel cohérent serait à défendre au plus haut niveau. En parallèle, une augmentation du temps consacré à la recherche pourrait être recherchée par un aménagement du temps de travail, le recours aux CRCT et une mobilité entrante de chercheurs et EC plus soutenue.

Le problème récurrent du nombre beaucoup trop faible d'agents Biatss mériterait aussi de mettre au point une stratégie proactive de recrutement ou redéploiement.

Le nombre de doctorants, qui est en légère augmentation (330 en 2010), est raisonnable par rapport à celui des EC titulaires de la HDR et gage d'un bon suivi des thèses. S'agissant de la HDR, l'établissement déclare sa volonté de solliciter sa tutelle afin d'être habilité à décerner cette habilitation. Bien qu'en cas de succès, cette démarche soit de nature à renforcer la dimension académique du Cnam, elle devrait, par ailleurs, inciter plus d'EC à obtenir l'habilitation et l'établissement à recruter plus de doctorants via une politique de communication mettant en valeur ses atouts de pluridisciplinarité.

La décision de l'établissement de modifier la gestion de ses CCR n'est pas sans impact pour la recherche. En effet, tout EC nouvellement nommé peut l'être pour exercer ses fonctions en région et y développer une activité de

recherche. Il pourrait s'agir d'une décentralisation des chaires vers des CCR d'excellence. Alors que le développement d'une compétence au service de la formation et des besoins spécifiques de la région a tout son sens, celui d'une recherche de pointe ne peut se concevoir que dans le cadre d'un partenariat avec un établissement d'enseignement supérieur et de recherche de la région, afin d'éviter les effets pervers de la dispersion géographique de la recherche et de ses moyens.

Concernant les moyens, le volume financier consacré à la recherche a peu évolué sur la période 2010-2013 :

- la dotation du MESR aux laboratoires dans le cadre de la contractualisation est passée de 440 à 470 k€ ;
- les lignes budgétaires de soutien à la recherche sont passées de 130 à 200 k€ ;
- le financement obtenu annuellement par les UR au travers de divers projets est passé de 8,6 à 8,4 M€.

En terme de nouvelles conventions de recherche, 50 ont été signées pour un total de 3,7 M€ en 2012, ce qui tend vers les meilleurs chiffres de la période antérieure (60 conventions en 2007 et un montant de 4,9 M€ en 2009).

Cependant, la participation des entreprises privées aux recettes de la recherche est faible : 13 % des conventions en cours en 2010 à comparer actuellement à 6 % des nouvelles conventions. Ces chiffres appellent réflexion, même si on ne peut pas ignorer l'effet de la crise économique.

L'établissement a décidé de lancer, en 2013, un appel à projets « extraordinaire » avec un budget prévisionnel de 1,5 M€. Un second appel n'est pas exclu à l'avenir. Cette initiative favorable aux actions transversales vient combler l'absence quasi totale d'investissements des dernières années.

IV – Le partenariat : une politique prioritaire de l'établissement

Le partenariat est le leitmotiv de la politique du Cnam. Dans le domaine de la recherche, il lui permet de trouver la dynamique indispensable et d'atteindre le plus directement ses objectifs de visibilité.

Avec l'Ensam, le Cnam travaille en partenariat dans le cadre de l'UMR 8006 et de l'EA 92. Il coopère aussi avec l'Irstea (Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture) dans le cadre de l'EA 21, avec le LNE (Laboratoire national des essais) dans celui de l'EA 2367, avec l'Inserm (Institut national de la santé et de la recherche médicale) et l'université Paris Descartes dans le périmètre d'une UMR, et, pareillement, avec l'Inserm et l'université Paris 7-Diderot, et enfin l'EA 4420 rassemble des acteurs du Cnam et des universités Paris Est Marne-la-Vallée et Paris Ouest Nanterre la Défense.

C'est aussi dans cette perspective que se situe le positionnement du Cnam dans le Pres Hesam et, par ce biais, son rapprochement avec l'Ensam. Ce rapprochement mérite d'être privilégié tant la cible commune des deux établissements, les arts et métiers, le rend naturel et confère, en retour, une plus grande visibilité à une véritable spécificité dans le paysage national. Ce partenariat est aussi important pour contribuer à l'équilibre entre sciences et technologies d'un côté et SHS de l'autre au sein du Pres Hesam.

Des équipes de recherche communes, l'intégration commune dans l'institut Carnot ARTS, la décision, actée en 2012, de créer une ED commune, et la construction d'un diplôme d'ingénieur commun Hesam regroupant l'ensemble des formations d'ingénieurs en apprentissage des deux établissements, sont les signes visibles du partenariat Cnam-Ensam. Alors que le Pres Hesam peut donner une image réductrice des deux établissements à l'échelle de l'Île-de-France, leur implantation dans les territoires pourrait, en partenariat, renforcer leur visibilité à l'échelle nationale qui est la leur.

Il est à noter que si la plupart des partenariats répondent à la logique des coopérations classiques entre établissements, il n'en va pas de même de l'engagement de certains chercheurs du Cnam dans les Labex. S'il entrait dans la logique de gouvernance de chaque Labex sans y être préparé, le Cnam prendrait le risque de voir sa politique scientifique dans ces différents domaines lui échapper. La vigilance est donc recommandée.

La stratégie en matière de diffusion de la culture scientifique et technique

En créant, en 2002, la direction de la Culture scientifique et technique (CST), le Cnam a voulu inscrire cette mission comme axe majeur de sa politique. L'élément emblématique de la CST du Cnam est bien évidemment le Musée des arts et métiers, qui possède une collection exceptionnelle de 80 000 objets du patrimoine scientifique du XVII^{ème} siècle à nos jours. À cette véritable institution, qui a accueilli quelques 270 000 visiteurs en 2012, s'ajoute le service commun de documentation, créé en 2010, qui gère un ensemble de bibliothèques rassemblant 300 000 volumes.

I – Une animation et une décentralisation de la CST à poursuivre et à soutenir

Les principales actions en matière de CST sont organisées autour du Musée des arts et métiers, avec l'organisation d'expositions temporaires ou de conférences. Par exemple, les conférences du jeudi soir, qui font intervenir des experts et sont animées par des journalistes, accueillent plus de 1 500 personnes par an, sans compter les « web-spectateurs » puisque ces conférences sont diffusées sur internet. Un nouvel élan de cette activité est recherché à travers la mise en place de MOOC (Massive open online courses) prévu dans le schéma directeur numérique en 2014.

La plupart de ces actions d'expositions et de conférences sont basées sur la collection du musée. Elles sont donc majoritairement fréquentées par les visiteurs parisiens et sont assez peu transposables en région, sauf dans le cas de quelques objets de la collection qui peuvent être prêtés à d'autres centres culturels pour leurs expositions temporaires. Certains CCR ont néanmoins développé des programmes de diffusion de la culture scientifique et technique, indépendamment de la direction de Paris, comme le CCR de la région des Pays de Loire qui mène une politique particulièrement ambitieuse.

Sur le plan national, la direction de la CST anime deux dispositifs de mise en valeur du patrimoine scientifique, technique et industriel. Le premier est le Réseau des musées scientifiques et techniques (REMUT) qui regroupe des musées techniques en région, souvent gérés par des associations ou des municipalités, dans le but de communiquer et d'échanger des compétences muséologiques. De plus, le ministère de la recherche a confié au Cnam la mission nationale de sauvegarde et de valorisation du Patrimoine scientifique et technique contemporain (PATSTEC) qui regroupe treize partenaires régionaux, ainsi que plusieurs organismes publics et privés. Le but de cette démarche est de proposer, à travers des conseils et expertises, une méthodologie, des outils ainsi qu'une base de données commune.

La CST du Cnam est bien intégrée dans la politique nationale en cette matière, puisque l'institution est un des 20 membres du Conseil national de la culture scientifique technique et industrielle (CSTI) et également membre du Conseil d'administration de l'Association des musées et centres pour le développement de la culture scientifique technique et industrielle (AMCSTI). Elle fait partie d'un groupe parisien qui inclut la Cité des sciences à la Villette, le Palais de la découverte, réunis dans Universcience. Aucun lien n'est apparu entre les CCR et les pôles territoriaux de la CSTI actuellement en formation.

Deux initiatives plus récentes témoignent d'une certaine décentralisation de la CST du Cnam. Ainsi, une convention a été signée avec le Conseil général de Meurthe-et-Moselle pour créer, au Château de Lunéville, une antenne du Musée des arts et métiers, avec une exposition permanente et des expositions temporaires, qui constituera un nouveau centre du patrimoine scientifique d'envergure européenne.

De plus, sur une base aérienne désaffectée de Reims, un lieu mutualisé de stockage des réserves des musées techniques de la région parisienne sera créé. Il formera "La Cité du patrimoine" qui devrait également comporter un volet de diffusion de la CST.

On notera avec intérêt la création de la Fondation Abbé Grégoire, destinée à valoriser la CST en particulier auprès des jeunes publics. L'objectif est de leur transmettre le goût de la technique nécessaire à la relance des activités industrielles. Les premières actions d'envergure sont imminentes.

Alors que la diffusion de la CST est effectivement un axe de la politique du Cnam, on peut se demander pourquoi sa direction n'est pas présente dans les conseils de l'établissement et pourquoi aucune ligne budgétaire ne lui est dédiée (observation déjà formulée par l'AERES en 2010). On peut également regretter que le seul lien qui existe entre la CST et les missions de formation et de recherche du Cnam réside dans l'appartenance de certains membres de la direction de la CST au laboratoire « Histoire des techno-sciences en société (HT2S) » qui organise des formations en matière de CST, en particulier dans le domaine du patrimoine scientifique.

II – Un Service commun de documentation en construction

Il y a trois ans, le Cnam a décidé la création d'un Service commun de documentation dans le but de mettre en réseau les bibliothèques de l'établissement et de développer une fonction documentaire unifiée. Toutefois, la rédaction des statuts de ce nouveau service est toujours attendue. Actuellement 4 bibliothèques ont été intégrées, tandis que celle de l'ESGT (École supérieure des géomètres et topographes, l'un des instituts du Cnam) au Mans est en passe de rejoindre le nouvel ensemble, sa convention d'intégration étant en cours d'élaboration. La poursuite et l'aboutissement rapide de cette démarche sont vivement souhaitables.

Les locaux de la bibliothèque centrale ont été modernisés avec une augmentation de la capacité d'accueil des salles de lecture, insuffisante toutefois pour accueillir un public étranger au Cnam. L'amplitude horaire a été augmentée, les lecteurs ont maintenant un accès direct aux collections, tandis que le prêt à domicile est pratiqué.

La stratégie en matière de relations internationales



I – De la nécessité d'une politique des relations internationales et sa mise en œuvre

Jusqu'en 2010, les relations internationales du Cnam étaient gérées par un service administratif qui servait de support au réseau des centres partenaires à l'étranger, dont les plus importants se trouvent dans des pays francophones : Liban (3 800 élèves), Maghreb et Afrique francophone (4 000 élèves), Haïti (600 élèves). Quant aux centres en Asie, en Amérique et en Europe, leur taille est très réduite (environ une cinquantaine d'élèves par centre). En dépit d'un nombre considérable de conventions passées avec des établissements étrangers, la pénétration du Cnam, hors francophonie, reste encore limitée.

La Direction des relations européennes et internationales (DREI) a été créée en octobre 2010. Elle comprend un directeur assisté de trois agents administratifs et dispose de relais à l'étranger : deux représentants permanents (Maroc, Tunisie), deux chargés de mission (Brésil, Chine) et des professeurs référents (Liban, Maroc-Algérie, Tunisie, Chine). La DREI dispose d'un budget de fonctionnement (186 k€ en 2013), et a élaboré, pour la période 2011-2014, un plan d'action autour de trois axes : stratégie et pilotage de l'action internationale et européenne, structuration de l'ouverture européenne et internationale, retour sur investissements. Des priorités stratégiques ont été établies selon les zones géographiques : l'Union européenne, les pays francophones, les pays émergents. Elles visent à accompagner la réalisation de projets, comme celui de la coopération avec l'Université de Wuhan, née d'une demande d'industriels français établis en Chine pour former des ingénieurs et managers de haut niveau. Le Cnam devrait s'inspirer de cette démarche, afin d'en faire un élément de stratégie dans le développement de son réseau à l'étranger. Il convient aussi de souligner l'appel de l'Algérie à l'ingénierie du Cnam pour la mise en place d'une École nationale supérieure de technologie.

II – Un pilotage pédagogique renforcé, mais à coordonner

Une des remarques adressées dans le dernier rapport d'évaluation AERES était que « la relation entre les formations à l'étranger et le Cnam n'allait pas au-delà d'un « label » Cnam sur ces formations ». Cela ne semble plus être le cas. Un effort particulier a été mené pour structurer les centres du Cnam à l'étranger, grâce à la mise en place de comités de pilotage et de référents pédagogiques, et l'affirmation qu'un professeur du Cnam n'est pas professeur à Paris, mais dans un établissement en réseau, y compris à l'étranger. La qualité de l'effort de structuration autour de la DREI est évidente, mais des changements d'une telle ampleur doivent se faire avec une certaine flexibilité et en tenant compte du contexte. Subsiste la question du pilotage. Alors que la DREI veut mettre en œuvre une logique de mise en réseau à l'étranger, il semble ne pas y avoir de partage clair des responsabilités entre le directeur du réseau, le comité de pilotage du réseau, et la DREI. Cette question mérite d'être tranchée.

III – Des objectifs à travailler

Au plan d'action 2011-2014 dressé par la DREI, figure la déconcentration de l'action internationale au travers du réseau des centres régionaux dans l'hexagone. Ainsi les CCR deviendraient des opérateurs de proximité aptes à accompagner les actions de coopération décentralisée des collectivités territoriales. Ceci suppose une évolution du pilotage de l'offre qui est toujours national et la capacité du Cnam d'assurer une véritable coordination en la matière.

Un second objectif serait la mise en place d'une cellule "Europe" pour positionner le Cnam auprès des instances de l'Union européenne en tant qu'établissement de référence dans le domaine de la formation professionnelle supérieure. Sa mise en chantier est toujours en attente.

Le pilotage et la gestion



I – Une situation financière assainie, mais qui reste fragile

Un déficit cumulé de 9 M€ entre 2003 et 2009, et une émission de titres de recettes en double pour plus de 16 M€ avaient été constatés. Cette situation était assortie d'un niveau de fonds de roulement négatif (-10 millions d'euros). La réorganisation de la tenue des comptes et la recapitalisation par la tutelle ont permis un redressement, assorti d'un plan d'apurement des comptes adopté en 2012.

Les restes à recouvrer, qui présentaient un niveau de 74 M€ fin 2009, ont été stabilisés à 19 M€ fin 2012. Les recettes à classer, qui s'élevaient à 48 M€ au 31 décembre 2009, ont été ramenées à 2,7 M€ fin 2012 ce qui contribue à l'apurement des comptes d'attente. Une analyse infra annuelle des restes à recouvrer est cependant nécessaire. Le retour à l'équilibre permet d'afficher un excédent budgétaire depuis 2010, dans une épure qui reste à stabiliser : 817 k€ en 2010, 5,9 M€ en 2011, 1,7 M€ en 2012. Le fonds de roulement se reconstitue, passant de 7,2 M€ en 2011 à 10,3 M€ en 2012. Au vu des écarts sur les grands équilibres, la politique d'investissement doit rester prudente. En 2013, le budget consolidé, qui tient compte du rattachement du CCR de la région Nord-Pas-de-Calais, se monte à 160 M€. À titre purement indicatif, en 2011, le volume financier de l'ensemble des CCR, hormis le Centre d'enseignement de Paris, était proche de 94 M€.

- 1 ● La nécessité d'une vigilance et d'une adaptation constantes de la structure de dépenses jusqu'aux recettes

L'amélioration de la trésorerie et une attention accrue au respect des délais de paiement ne doivent pas obérer la nécessité d'adapter les dépenses à la capacité du Cnam de réaliser ses recettes. Après une mise en place difficile, l'implémentation du logiciel de scolarité Sicol et la réforme des processus d'inscription contribuent à un meilleur suivi des droits et à une réorganisation de la chaîne de recettes. Le niveau de réalisation des recettes de fonctionnement doit, dans sa globalité, faire l'objet d'une attention particulière et d'une réalisation des titres cohérente avec le plan de trésorerie, dans un contexte où le Cnam affiche sa volonté de développer des ressources propres pérennes.

Le processus budgétaire a été mis en cohérence avec la réforme statutaire et s'appuie sur un dialogue de gestion de qualité, donnant lieu à des contrats d'objectifs et de moyens. La commission des moyens est investie mais doit pouvoir accentuer son rôle stratégique, en faisant encore davantage le lien entre les priorités politiques, le schéma d'évolution des emplois, les projections de la masse salariale qui en découlent, et les stratégies d'adaptation des moyens qui doivent permettre de les réaliser.

La lettre de cadrage pour le budget 2014 assigne des priorités liées à la fiscalité et à l'évolution du modèle tarifaire, dans une stratégie d'analyse des prix, d'harmonisation et de couverture des coûts complets.

Un effort de resserrement de la structure budgétaire d'un facteur deux a été consenti en 4 ans (quatre niveaux 2 et sept niveaux 3, en 2013), et s'est accompagné de la rationalisation des habilitations Sifac (de 800 à 150 utilisateurs). Une fonction d'analyse financière a été créée et l'accent a été mis sur la professionnalisation d'équipes structurées et motivées. La problématique du rattachement à l'exercice et de la fiabilisation des dates de service fait est prise en compte.

- 2 ● Un processus de certification des comptes enclenché, qui implique une fiabilisation du haut de bilan

Une démarche de pré-certification a été amorcée en mars 2013 avec le concours d'un cabinet de commissaires aux comptes. Une attention particulière devra porter sur la gestion des immobilisations et la mise en place de l'amortissement par composants. Le lancement des opérations tendant à la réalisation de l'inventaire physique semble enclenché, l'établissement prévoyant de se faire accompagner pour constater le stock et procéder au travail de réconciliation entre les stocks physiques et comptables.

Les procédures liées au contrôle interne comptable et la mise en place du contrôle hiérarchisé de la dépense sont toujours en attente. L'instauration d'un dispositif qualité est annoncée, et semble nécessaire dans la perspective du développement de la contractualisation avec les CCR. Dans ce cadre, les modalités de gestion du risque financier et le périmètre de consolidation des comptes constituent un point de vigilance.

II – Une restructuration RH de grande ampleur, ayant su mettre à profit la préparation du passage aux RCE

Aux termes du bilan social 2012, le Cnam compte un effectif global de 1 692 personnels (en augmentation de 22 en trois ans). Les enseignants-chercheurs représentent 33% des effectifs, démontrant une structure d'emplois en proportion inversée par rapport aux universités ou écoles, où la part des personnels administratifs et techniques reste prépondérante. L'effectif total du Cnam est composé pour 34% de personnels contractuels. La masse salariale représente 100 M€/an.

1 ● Un véritable plan d'action lié à la mise en place de la direction des ressources humaines

Le Service des ressources humaines a été constitué en direction des ressources humaines (DRH) en juin 2011. La DRH est passé d'un effectif de 26 à 39 personnes en 2 ans, et présente une structure atypique pour l'institution, puisque 90% de ses agents sont titulaires, dans un contexte de forte stabilité des équipes.

Dans le cadre d'un processus participatif ambitieux, un important travail de structuration a été mené, sous l'égide de la direction générale des services (DGS), en cohérence avec la réforme statutaire et le passage aux RCE, suivant en cela les priorités assignées par l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR). Le service pilotage et contrôle de gestion RH est passé de 1 à 6 agents entre 2009 et 2013. La fonction paie a été transférée de l'agence comptable vers la DRH en septembre 2012 et a été assortie d'un passage en gestion intégrée au 1^{er} janvier 2013, permettant un suivi global des personnels, en particulier des quelques 2 000 vacataires enseignants, dont la prise en charge se faisait jusqu'alors entre les écoles et l'agence comptable.

La mise en place en septembre 2012 du système SAGHE permet désormais la gestion des heures d'enseignement avec un suivi des enveloppes d'heures attribuées. L'implémentation de portails web dédiés facilite la gestion du service des enseignants, le recrutement des chargés de cours vacataires, et le paiement des heures par déversement des informations dans le logiciel de paie (Winpaie).

Les tableaux de bord issus de SAGHE permettent d'agir sur la répartition des cours magistraux et des travaux dirigés, sur le volume d'heures complémentaires (177 704 heures en mai 2013) et de conforter l'action engagée par la Commission des moyens dans le cadre des campagnes d'emplois. La démarche de déploiement des services liés à SAGHE est unanimement saluée et illustre les progrès réalisés en matière d'accompagnement du changement.

L'organigramme de la DRH a été profondément remanié, dans un réel souci de professionnalisation, d'accompagnement et de formation des équipes. Le réseau des 20 correspondants RH dans les composantes et services de l'établissement est désormais constitué, animé, et en voie de professionnalisation avancée. Il permet de contribuer au décloisonnement de la fonction RH, tout en garantissant le recadrage des dispositions liées à la réglementation du travail.

Deux services de la DRH sont en charge des agents Biatss, selon qu'ils sont titulaires ou contractuels. La dimension de guichet unique amorcée par la démarche de gestion intégrée pourrait utilement conduire à leur rapprochement en un seul service.

2 ● La nécessité d'une politique affirmée de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Dans un établissement dont la situation financière appelle à la vigilance, la gestion de la masse salariale requiert une attention constante. L'anticipation du passage aux RCE s'est traduite par une démarche de saturation des emplois État, désormais intégrés dans le socle dévolu à l'établissement.

L'absence de compensation de l'évolution du CAS Pensions doit inciter à la prudence. Si le Cnam a d'ores et déjà entrepris un travail sur les taux d'encadrement, il doit s'efforcer de maîtriser l'évolution de son GVT, légèrement positif.

Un effort conséquent a déjà été accompli en matière de fiabilisation des données et du système d'information RH Virtualia. Dans cette logique, les outils de maîtrise et de cartographie des risques doivent être actualisés et renforcés. La dimension prévisionnelle de l'applicatif POEMS (Pilotage opérationnel des emplois et de la masse salariale) est à améliorer. La mise en cohérence entre le service pilotage et contrôle de gestion RH, au sein de la

DRH, et la structure de contrôle de gestion, placée auprès du directeur adjoint et dont l'activité manque de visibilité, gagnerait à être éclaircie.

L'intégration de la DRH aux processus de recrutement, et la prise en compte de son expertise dans le cadre de l'implantation des emplois du siège au sein du réseau, sont indispensables au renforcement de la gestion prévisionnelle de la politique des ressources humaines.

- 3 ● Un climat social apaisé, tout en restant un point de vigilance après des réformes d'envergure et un passage accéléré aux RCE

La DRH s'est doté, depuis mars 2013, d'un service des relations sociales, incluant les volets santé, action sociale, retraite, et intégrant l'assistante sociale. Sa montée en puissance doit permettre d'accentuer le suivi des conditions de travail, l'accompagnement des parcours, et la mise en œuvre du plan d'actions établi par le groupe de travail sur les risques psycho-sociaux, demandé en 2011 par le Comité d'hygiène et de sécurité. La DGS réunit chaque mois les représentants syndicaux.

Si le climat social semble apaisé, après des tensions liées à la réforme statutaire et au passage aux RCE, la vigilance s'impose sur la situation des contractuels, ainsi que sur la nécessité de stabiliser les pratiques, en tenant compte de la charge de travail des équipes et de leur capacité d'adaptation.

III – Un système d'information mis en cohérence, mais dont la cartographie et la structuration doivent être poursuivies

- 1 ● Aligner les transformations du système d'information sur l'évolution de la stratégie et des métiers

Le Cnam a entrepris un réel effort de structuration de son système d'information (SI) au cours des trois dernières années. Alors qu'il était difficile d'obtenir des données de gestion fiables lors de la dernière évaluation AERES, il convient de souligner les efforts entrepris pour la mise en cohérence progressive du SI qui peut s'appuyer sur les référentiels et l'entrepôt de données. L'outillage de restitution et d'analyse des données doit encore être affiné pour bénéficier pleinement au pilotage de l'établissement.

Après les difficultés de mise en place de l'applicatif de scolarité Siscol, et le caractère fortement impactant sur les organisations du déploiement de l'applicatif de gestion financière et comptable Sifac, la direction du SI (DSI) a su se structurer en s'adjoignant les compétences de chefs de projet fonctionnels dédiés, en particulier sur le volet RH en mai 2012, et sur la gestion financière et comptable en octobre 2012. La globalité des entités accède à Siscol depuis la rentrée 2012 et des portails web sont attendus pour la rentrée 2013-2014. L'interface entre Winpaie et Sifac est opérationnelle depuis le passage aux RCE en janvier 2013 et l'intégration de la paie dans Sifac est effective au mois par mois, depuis mars 2013. L'établissement semble adopter une attitude prudente concernant un éventuel changement du SI des RH, à l'aune des retours des sites pilotes, et semble désormais attentif à l'accompagnement du changement à mettre en place pour toute évolution organisationnelle liée à une évolution du SI.

- 2 ● Une structuration propre à mieux répondre à l'attente légitime des utilisateurs

Les 37 personnels de la DSI sont rassemblés dans les mêmes locaux depuis 2011. Néanmoins, le Cnam doit poursuivre la consolidation des moyens consacrés au SI, sachant que les deux tiers des informaticiens de l'établissement opèrent en-dehors de la DSI.

L'assistance portée aux utilisateurs et la mise en place de comités dédiés réclament une attention particulière, d'autant plus que le Cnam ne dispose toujours pas de schéma directeur informatique, et que le recrutement d'un architecte du SI n'est prévu que pour 2014.

La convergence avec les systèmes utilisés par les CCR et la mise en cohérence avec le schéma directeur du numérique en développement sont des priorités qui conditionnent la qualité de la contribution du SI au pilotage de l'établissement.

IV – Une stratégie immobilière s'appuyant sur des équipes mobilisées et de qualité, mais qui reste à formaliser dans le cadre d'un schéma directeur

Le Cnam s'est doté d'une direction du patrimoine en 2011 et s'est adjoint les compétences d'un DGS adjoint en charge du patrimoine en avril 2013. Le portage accru de la fonction immobilière s'est accompagné de la professionnalisation des équipes et de l'acquisition en 2013 d'un logiciel de gestion de patrimoine et de gestion de maintenance.

L'établissement s'est engagé dans une démarche de suppression à terme des locations extérieures (économie projetée de 2 M€/an à partir de 2015). Il reste tributaire de lourdes opérations de rénovation et est toujours confronté à la livraison retardée de nouveaux locaux (Landy II reporté de 2014 à 2017 et Synergie en 2018). Ces décalages ont contraint le Cnam à reprendre à bail les locaux de la rue des Jeuneurs jusqu'en 2021, tout en regroupant les composantes en cohérence avec la réforme statutaire.

La location des salles et des amphithéâtres est davantage valorisée, passant de 29 à 200 k€, en phase avec la stratégie de développement des ressources propres.

La définition d'un schéma directeur immobilier, déjà évoquée en 2010 lors de l'évaluation AERES, doit constituer une priorité, et s'accompagner d'un plan pluriannuel de maintenance et d'un schéma directeur de mise en sécurité des locaux.

V – Pérenniser la fonction communication

Un travail important a porté sur la politique de communication. Une direction de la communication directement rattachée à l'AG a été créée en octobre 2011. Par-delà l'identité graphique, l'ensemble des supports d'information, diffusés par l'établissement et par les CCR, sont en cours d'uniformisation. Un réseau de 30 correspondants, en charge de la communication dans les CCR, est animé par l'établissement et se professionnalise progressivement.

La valorisation de l'image du Cnam est résolument axée sur une meilleure lisibilité et une notoriété accrue, comme en témoigne le travail remarquable de présentation de l'offre de formation en 27 fiches métiers. L'action de clarification participe de l'identité institutionnelle de l'établissement et doit contribuer toujours davantage au développement du sentiment d'appartenance. Néanmoins, la pérennité de la fonction communication doit être confirmée et mise en synergie avec le schéma directeur du numérique.

Conclusion et recommandations



Le Cnam, au statut de grand établissement dédié principalement à la formation professionnelle supérieure tout au long de la vie des adultes (FTLV), compte plus de 90 000 élèves. Il propose plus de 300 parcours de formation à finalité professionnelle dans 28 centres régionaux répartis sur le territoire national et 3 à l'étranger. En 2011, il employait, à Paris 539 enseignants permanents, titulaires et contractuels, environ 1 900 enseignants vacataires et 1 133 agents Biatss, dans les centres régionaux 670 salariés (ETP) et environ 4 350 vacataires. Son budget consolidé, hors centres régionaux non rattachés, se monte à 160 M€ en 2013.

Dès l'automne 2008, le Cnam s'est résolument attaqué à une situation de crise profonde : existentielle, de gouvernance et financière, en réformant ses statuts et son règlement intérieur. La réorganisation qui en a découlé, a conduit à l'émergence d'une direction centrale forte, hiérarchisée et exerçant ses pouvoirs dans l'ensemble de l'établissement. L'objectif prioritaire de sortir le Cnam de sa situation de crise est aujourd'hui très largement atteint. En l'occurrence, la forte adhésion à une nécessité de réforme et une mobilisation importante à sa mise en œuvre méritent d'être soulignées. Fort d'une nouvelle gouvernance, dont la nécessité est reconnue en son sein, le Cnam s'est engagé dans une politique de partenariat - y compris dans le cadre du Pres Hesam - visant à restaurer sa place originale dans le système national de l'enseignement supérieur et de la recherche et de l'espace parisien en restructuration, et à mettre en place une seule entité Cnam.

La politique du Cnam est toujours en construction. Si ses outils de gestion sont en place, la qualité de son pilotage reste insuffisante et ses écoles internes et leurs conseils manquent souvent de visions stratégiques. Des progrès sont également souhaitables dans les modes de fonctionnement, notamment en simplifiant la hiérarchie des structures : écoles, départements, laboratoires, équipes pédagogiques, afin de raccourcir le trajet entre acteur du terrain et le centre de décision, en répondant à l'aspiration légitime à la transparence des procédures et au caractère collégial de certaines prises de décisions, et en assurant la représentation au CA de la CST et des CCR encore largement écartés de ce centre stratégique. La capacité d'anticipation politique doit être consolidée, car elle est le meilleur garant de la spécificité du Cnam et de son positionnement sur le marché concurrentiel de la formation professionnelle.

La réforme des centres régionaux est toujours un vaste chantier. La politique de centralisation est très clairement bénéfique au pilotage de l'offre de formation en région, même si un certain nombre de Comités d'orientation régionaux (COR) doivent encore être mis en place. Concernant la gouvernance, la puissance publique est maintenant majoritaire dans la totalité des conseils d'administration des CCR. Par contre, le statut d'association de gestion reste la règle pour la grande majorité d'entre eux. Au moment de l'évaluation, seul le CCR de la région Nord-Pas-de-Calais avait opté pour une gestion intégrée. L'autre problème majeur auquel le Cnam est confronté est sa reconnaissance comme opérateur de la formation professionnelle par les Régions et comme partenaire des établissements d'enseignement supérieur locaux. À cet égard, le Cnam doit poursuivre résolument la politique de coordination de l'offre publique en matière de FTLV qu'il a engagée avec les universités et les grands établissements. Par ailleurs, il doit convaincre les Régions qu'il est un opérateur aisément activable et porteur des réponses génériques dont elles ont besoin dans l'exercice de leurs responsabilités. Il est essentiel que le Cnam prenne en compte la population de bas niveaux de qualification et de chômeurs qui fait aussi appel à la formation professionnelle continue relevant de la compétence des Régions.

Le Cnam développe une double formation académique et professionnelle. Il doit veiller à bien articuler la facette académique de son enseignement à la formation professionnelle qui fait sa spécificité et sa force.

En ayant réussi à combiner la gestion de l'offre de formation (Sicol) et celle des heures d'enseignement (SAGHE), il peut aujourd'hui garantir la qualité du pilotage de son offre de formation, et, parallèlement, la rendre nettement plus lisible. Concernant les formations délocalisées dans les centres régionaux, la qualité de leur suivi a progressé et leur adéquation à la demande locale doit bénéficier de la mise en place des COR. Une autre progression majeure porte sur le développement important de la VAE.

Une série de défis sont toutefois à relever : celui de la mobilisation des équipes pédagogiques autour de l'ambition du Cnam de devenir l'établissement de référence pour la FTLV en France et à l'étranger, celui du recrutement d'enseignants qui puissent garantir la qualité de l'offre de formation, établir des liens avec le milieu

socio-économique et s'impliquer dans la formation dispensée par les centres, celui du maintien des certificats et des diplômes d'établissement qui constituent la part la plus originale de l'offre de formation, et de leur enregistrement systématique au RNCP, celui du développement de l'ingénierie de la formation, enfin celui de la formation ouverte à distance dont le retard est à combler très rapidement.

En matière de recherche, la qualité des activités du Cnam suit une évolution positive, selon l'évaluation toute récente des unités par l'AERES (2013). Néanmoins, l'accomplissement de cette mission est compliqué par un éclatement thématique important, un grand nombre d'UR de taille et d'ambition variables. Ceci engendre un problème de lisibilité et un effet de dilution des ressources et des moyens, d'autant que le nombre des agents Biatss y est faible. La question des profils et de la spécificité des recrutements dans le corps Cnam (nombreux vu la pyramide des âges), et qui ont vocation à renforcer le lien avec les milieux socioéconomiques, devrait être anticipée. En voie de construction, la stratégie de recherche est encore trop générale, manque d'outils de pilotage et doit prendre en compte l'hétérogénéité des unités de recherche. La politique de partenariat est dynamique en région parisienne, mais elle sera d'autant plus bénéfique qu'elle pourra faire valoir des compétences de haut niveau, rendant l'établissement incontournable et lui permettant de conserver le contrôle de sa politique scientifique.

Alors que des activités, centrées sur la diffusion de la Culture scientifique et technique en articulation avec l'exceptionnel Musée des arts et métiers, sont menées activement à Paris et aussi en région, l'intégration de cette mission dans la politique générale de l'établissement pose question. La direction de la CST n'est pas représentée dans les conseils, aucune ligne budgétaire propre n'a été ouverte et la transversalité avec les autres missions mériterait un meilleur sort.

La gestion administrative a été remaniée en profondeur. Une restructuration de grande ampleur des ressources humaines a été menée en cohérence avec la réforme statutaire et le passage aux RCE, complétée par la mise à disposition de tableaux de bord. Alors que la situation financière s'est bien assainie, la politique d'investissement doit rester prudente et les dépenses doivent être adaptées à la capacité du Cnam à réaliser ses recettes.

Le système d'information a été mis en cohérence, mais sa cartographie et sa structuration doivent être poursuivies. Par ailleurs, la stratégie immobilière, qui s'appuie sur des équipes mobilisées et de qualité, attend d'être formalisée dans un schéma directeur.

La direction des relations européennes et internationales, créée en 2010, a mis en place une politique de structuration, de stratégie et de pilotage de l'action internationale et européenne, accompagnée de l'analyse des résultats enregistrés. Le positionnement de cette direction vis-à-vis des centres Cnam à l'étranger paraît pour le moins ambigu par rapport au rôle du directeur du réseau et de son comité de pilotage. Les responsabilités de ces différents acteurs sont à clarifier.

L'établissement a su se sortir de la crise dans laquelle il était plongé il y a cinq ans et engagé une transformation profonde. De nombreux points de fragilité persistent néanmoins, qui exigeront de nouveaux efforts à l'avenir pour réussir la transition d'une stratégie en construction à une stratégie explicitée et pertinente.

Les points forts

- Une grande capacité de sortir l'établissement de la crise existentielle de gouvernance et financière qui hypothéquait son avenir, en suscitant en interne une forte adhésion à la nécessité d'une réforme et une mobilisation importante à sa mise en œuvre.
- Un positionnement redéfini en FTLV proposant une offre de coopération aux établissements d'enseignement supérieur et une offre de compétences aux Régions.
- Le déploiement d'une politique de partenariat restaurant la place originale du Cnam dans le système français de l'enseignement supérieur et de la recherche, et dans l'espace parisien en construction.
- Une offre de formation, très diversifiée et dont la lisibilité et le pilotage, notamment en région, sont nettement améliorés et en phase avec les Contrats de plan régional de développement des formations professionnelles.
- Une restructuration de grande ampleur des ressources humaines, menée en cohérence avec la réforme statutaire et le passage aux RCE.
- L'engagement très prononcé de l'établissement dans un schéma directeur du numérique à la mesure des enjeux et dont l'envergure devrait s'affirmer en 2014.

Les points faibles

- Une hiérarchie de structures internes qui fragilise le sentiment d'appartenance, la transparence des procédures et la collégialité de certaines prises de décisions.
- Un pilotage de certaines fonctions toujours en construction, et un manque de lisibilité de la vision stratégique des écoles et de leurs conseils.
- Une recherche très peu lisible faute de pouvoir afficher sa spécificité, et souffrant d'un déficit de personnels, notamment Biatts.
- L'insuffisance du nombre de certifications enregistrées au RNCP, alors que celles-ci constituent la part la plus originale de l'offre de formation.
- La tendance à une dérive académique aussi bien en ce qui concerne les formations que le recrutement des enseignants-chercheurs, au risque d'affaiblir les liens avec les milieux socio-économiques.
- La faiblesse de la valorisation de la pluridisciplinarité par des actions transversales fortes, appuyées par une animation scientifique adéquate.

Les recommandations

- Conforter le positionnement du Cnam sur le marché très concurrentiel de la formation professionnelle supérieure tout au long de la vie des adultes :
 - en mettant mieux en avant sa spécificité et en explicitant davantage cet aspect de son offre de formation ;
 - en développant une capacité de réponse rapide d'une part, aux appels d'offres, d'autre part, aux demandes individuelles émanant de l'auditorat potentiel ;
 - en augmentant le recours aux technologies de communication à distance, essentielles à cet égard.
- Continuer la mise en place d'un nouveau modèle de gouvernance du Cnam :
 - en organisant un dialogue stratégique interne, afin de dégager une vision de l'avenir de la formation professionnelle et une capacité d'adaptation aux évolutions de ce marché dans lequel se retrouvent toujours plus nombreux les demandeurs d'emplois ;
 - en accentuant le rôle stratégique de la Commission des moyens dans la politique des emplois et dans le processus budgétaire, mis en cohérence avec la réforme statutaire ;
 - en levant les obstacles à la participation aux décisions que constituent la hiérarchisation actuelle des structures internes et le déficit de représentation des centres régionaux et de la CST au Conseil d'administration ;
 - en améliorant le système de pilotage aujourd'hui incomplet.
- Intensifier la poursuite de la réforme des centres régionaux, par le passage du statut d'association de gestion à celui de gestion publique intégrée, conforté par la crédibilité en matière de FTLV que le Cnam peut faire valoir auprès des acteurs régionaux - tant au niveau politique que socioéconomique - et des universités.
- Clarifier les modalités d'affectation des emplois et proposer, pour chaque catégorie de personnels, un plan pluriannuel de recrutement, afin de mettre les ressources humaines en adéquation avec les exigences des différentes missions et d'en utiliser la variété, tout en développant l'esprit d'établissement dans un Cnam en réseau.

Liste des sigles



A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AG	Administrateur général
AIOA	Accueil, de l'information, de l'orientation et de l'accompagnement
AMCSTI	l'Association des musées et centres pour le développement de la culture scientifique technique et industrielle
ARCnam	Association régionale du Cnam
ARF	Association des régions de France

C

CA	Conseil d'administration
CAS	Compte d'affectation spéciale
CCF	Cnam-Conseil-Formation
CCR	Centres Cnam en région
CF	Conseil des formations
CFA	Centre de formation d'apprentis
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
COR	Comité d'orientation régional
COS	Comité d'orientation stratégique
CPU	Conférence des présidents d'université
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CS	Conseil scientifique
CST	Culture scientifique et technique
CSTI	Conseil national de la culture scientifique technique et industrielle

D

DGS	Direction générale des services
DNF	Direction nationale des formations
DR	Direction de la recherche
DREI	Direction des relations européennes et internationales
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information

E

EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
ETP	Équivalent temps plein

F

FOAD	Formation ouverte et à distance
FTLV	Formation tout au long de la vie

G

GBA	Génomique, bioinformatique et applications
GVT	Glissement vieillesse technicité

H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
Hesam	Hautes études Sorbonne arts et métiers

I

IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
--------	---

L

LMD Licence-master-doctorat
LNE Laboratoire national des essais

M

MESR Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MOOC *Massive open online course*
MS Management et société

P

PATSTEC Patrimoine scientifique et technique contemporain
Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RCE Responsabilités et compétences élargies
REMUT Réseau des musées scientifiques et techniques
RH Ressources humaines
RI Relation internationales
RNCP Répertoire national des certifications professionnelles

S

SAGHE Système automatisé de gestion des heures d'enseignement
Shon Surface hors œuvre nette
SHS Sciences humaines et sociales
SI Système d'information
Sifac Système d'information financier analytique et comptable
Siscol Système d'information global pour la gestion de l'offre de formation
SiTi Sciences industrielles et technologies de l'information
SR Service de la recherche

U

UE Unité d'enseignement
UMR Unité mixte de recherche
UR Unité de recherche

V

VAE Validation des acquis de l'expérience

Observations de l'administrateur général

le cnam

**Réponse de l'administrateur général
du Conservatoire national des arts et métiers
au rapport d'évaluation de l'AERES de juillet 2013**

Il y a deux ans je répondais au rapport précédent de l'AERES. Je saluais à la fois la qualité du travail et la pertinence du regard qui était porté sur un établissement engagé dans un processus de sortie de crise, une crise d'une très grande ampleur qui pouvait interroger sur ses chances de survie. Ce rapport validait l'essentiel des actions engagées et donnait quelques indications pour poursuivre et parachever le travail engagé. Aujourd'hui je ne peux à nouveau que saluer la qualité de ce second rapport sur mon mandat, rapport que j'ai sollicité et me réjouir bien évidemment de ce qui constitue le message essentiel délivré : le Cnam n'est plus en crise : *...l'objectif prioritaire de sortir le Cnam de sa situation de crise est aujourd'hui très largement atteint...*est-il écrit en conclusion. Cela ne signifie pas pour autant, mais comment pourrait-il en être autrement, que ne subsistent pas quelques sujets de préoccupation. L'objectif que décrit aujourd'hui cette évaluation, que j'ai souhaitée aussi pour rendre service à mon successeur, est d'une part de consolider ce qui a été entrepris et pas toujours, voir souvent, non terminé, et d'autre part de s'assurer qu'il n'y a pas ou plus au sein de l'établissement de forces de rappel susceptibles de le faire revenir à une organisation ancienne vouée à l'échec et à des pratiques parfois éloignées de l'orthodoxie que l'on attend d'un service public. Je pense que sur ces deux points nous devons être sécurisés.

Au-delà d'un certain nombre de points factuels, mais néanmoins importants, auxquels il est répondu ci-dessous, je suis particulièrement heureux de la validation qui est faite de l'objectif de construire un établissement unifié, mais pas uniforme, en rupture avec le modèle précédent d'un établissement public parisien, sûr de lui et dominateur, habilitant des structures régionales bénéficiant de fait d'une autonomie allant bien au-delà de la gestion. Il n'y a pas d'alternative à la pérennité du Cnam hors du schéma de l'établissement en réseau dont le siège est à Paris. Je prends acte de la validation de cet objectif mais aussi du constat que cela reste aujourd'hui pour beaucoup, sinon pour l'essentiel, une construction intellectuelle théorique qui a besoin d'être concrétisée. Faut-il pour autant, comme semble le suggérer le rapport, aller à marche forcée vers une prise en gestion directe de tous les centres et donc de fait, faire du Cnam un seul établissement public, je ne le pense pas. D'abord parce que ce n'est pas possible, l'évolution de la structure juridique des centres en région ne peut se faire qu'en total accord avec les exécutifs régionaux et d'autre part parce que ce n'est pas souhaitable compte tenu de la diversité des histoires et environnements de chaque centre. Ce qui doit être acquis c'est tout d'abord l'assurance de la qualité des formations offertes aux auditeurs que ce soit en présentiel ou à distance, cette assurance passe notamment par un partenariat loyal et constructif avec les autres établissements supérieurs de chaque région, et les exécutifs régionaux doivent avoir toutes garanties sur la capacité du Cnam en région à répondre à leurs attentes et sur la traçabilité de leurs financements. Dès lors que ces conditions sont réunies le modèle de relation entre les centres et le siège peut prendre différentes formes qui ne remettent pas en cause le caractère unitaire de l'établissement. La politique contractuelle mise en place a pour objectif de traduire ces exigences dans les faits. Restera toutefois à mettre fin à la situation pittoresque qui subsiste hélas en Ile de France que rien ne peut justifier. Par ailleurs le partenariat indispensable entre les universités et le Cnam pose bien évidemment le caractère propre de l'offre de formation du

Cnam qui doit répondre à des attentes régionales ou nationales non satisfaites par les autres établissements, que ce soit la formation elle-même, les publics visés, voire les sites de regroupement et aussi sur le type de certification. De ce point de vue nous devons prendre acte de la critique sur l'insuffisance de notre offre en termes de formations sanctionnées par des titres inscrits au RNCP, aux côtés des diplômes LMD.

La gouvernance :

Le rapport fait le constat que la gouvernance mise en place se révèle efficace, mais qu'il reste des marges de progression pour dépasser les risques, et il pointe parmi ceux-ci l'existence de deux écoles comme une source potentielle de clivage. Sauf à renoncer à tout niveau intermédiaire d'organisation, cette remarque pourrait s'appliquer à toute autre forme organisationnelle retenue. Le risque de clivage existe assurément, mais la question est de savoir s'il se réalise. Les deux directeurs d'école ont pris en 2012 et 2013 une série d'initiatives communes qui montrent bien leur volonté de maintenir l'unicité du Cnam. A commencer par la démarche de prospective sur les métiers et les compétences à l'horizon 2020, ou encore les travaux demandés à certains collègues pour nourrir la réflexion sur des questions transversales comme la santé, le numérique, les langues étrangères,... Le rapport de l'Aeres ne mentionne pas d'exemple montrant la réalité de ce clivage. Nous prenons acte de ce point tout en affirmant notre volonté d'y pallier.

Un regret est émis sur le fait que les directeurs de département ne participent pas à la définition des orientations stratégiques. Ceci est sans doute dû à une insuffisance des informations communiquées aux évaluateurs. Toute la démarche de prospective a en effet été construite en s'appuyant sur les équipes pédagogiques, les départements et les centres du Cnam en région. A plusieurs reprises, des séminaires impliquant conjointement les départements des deux écoles ont été organisés.

L'affirmation selon laquelle « la hiérarchie des structures internes fragilisent le sentiment d'appartenance » ne s'appuie sur aucune donnée. Tout établissement d'enseignement supérieur de grande taille est nécessairement organisé en équipes, laboratoires, départements, etc... On peut soutenir à l'inverse que ceci facilite le sentiment d'appartenance quand ces unités sont à taille humaine.

Enfin le rapport souligne le manque de lisibilité de la vision stratégique des écoles. On peut comprendre ce point puisque la démarche stratégique prospective sur les métiers est en cours d'élaboration, ce qui aurait pu être rappelé.

Le réseau des centres Cnam :

Il est à noter que, pour la première fois, l'AERES s'est intéressée très sérieusement à l'ensemble de l'institution, établissement public et centres en régions.

La perception des évaluateurs est que le Cnam aurait été proactif sur la création des centres « le Cnam est habilité en 1989 à créer des centres régionaux, ce qui lui permet de développer un réseau de 52 centres... ». Historiquement, ce sont des initiatives locales, souvent individuelles, qui ont souhaité proposer des cours du Cnam aux travailleurs de leur ville. En 1959, l'Etat a accompagné

cette dynamique en instituant le financement de la « promotion supérieure du travail » qui a permis au Cnam de subventionner, sans réellement s'impliquer, une partie de l'activité des opérations en province qui étaient autorisées par arrêté ministériel. Le décret de 1989 a eu pour objectif de mettre un peu de cohérence et de donner un rôle plus moteur au Cnam dans la création et le suivi des centres.

La première action « réseau » a été la constitution des ARCnam à partir de 2000, sous la pression des Conseil régionaux, ce qui a permis de commencer à animer « depuis Paris » ces différentes entités et d'avoir une meilleure visibilité de l'activité.

La volonté de pilotage de cet ensemble hétéroclite s'est traduite dans les faits avec la réforme statutaire de 2009. Par contre, contrairement à ce qui est indiqué dans le rapport il n'a jamais été question de recentraliser l'ensemble des processus mais bien, au contraire, de donner au Cnam les moyens d'être un réel outil au service des actifs, des entreprises et des territoires, dans une logique de réponse aux besoins identifiés dans les Régions. Toute l'action autour de la refondation des organes de direction des centres permettant de faire émerger, à côté des questions de gestion, de réelles réflexions stratégiques associant l'ensemble des partenaires publics, consulaires, économiques... montre le poids accordé à la dimension régionale. C'est bien à l'établissement public, dans ses missions nationales, de trouver les moyens de construire les réponses pédagogiques à ces demandes, nouvelles et récurrentes.

La stratégie en matière de formation :

On est bien là dans le cœur de métier du Cnam et la direction nationale des formations doit être le cœur de réacteur de l'établissement. Très globalement les constats faits par l'AERES doivent être validés. L'offre reste fort complexe (foisonnante) et toujours en extension indiquant par la même l'inertie du système même si depuis deux rentrées des efforts de rationalité ont été faits. La connaissance plus précise des inscrits permet un meilleur pilotage ; il n'en demeure pas moins que ce ne sont plus les inscrits du siège qui doivent conditionner l'offre mais bien l'ensemble des inscrits dans l'établissement. Comme cela est dit le système d'information (SISCOL) mis en place représente une très grande avancée mais qui doit être consolidée par une meilleure articulation avec le travail de l'observatoire des études et des carrières. Plus globalement ce qui doit être amélioré c'est autant l'offre elle-même que tout ce qui l'entoure et notamment l'accompagnement des auditeurs. S'il est exact que des avancées significatives ont été faites en matière de VAE il reste encore des marges de progrès possibles et plus particulièrement pour la délivrance de diplômes complets. S'agissant de la FOAD les remarques de l'AERES sont surprenantes au regard de l'avance réelle du Cnam en la matière et de l'ambition affichée par le nouveau schéma directeur du numérique. Le Cnam à la fin du prochain contrat sera non seulement unique et non uniforme, la référence en matière de parcours de formation professionnelle pour adultes mais aussi il sera numérique. Il est le seul établissement à pouvoir conjuguer la possibilité d'entrer chez les auditeurs et de pouvoir leur offrir simultanément un encadrement de proximité sur l'ensemble du territoire.

Le Schéma Directeur Numérique est bien un programme ambitieux de transformation du Cnam par le numérique qui vise notamment à :

- doubler en 3 à 5 ans l'offre de formation au format numérique permettant de déployer des modes d'apprentissage pluriel (présentiel, hybride, à distance) et d'assurer l'accessibilité de l'offre à tous, partout et à tout moment
- permettre le développement de l'offre de formation continue numérique (e-learning) au bénéfice des entreprises afin de renforcer le positionnement du Cnam en doublant à 3 ans son activité sur ce marché.
- proposer une offre de cours massifs ouverts et en ligne (MOOC) qui contribuera à l'affichage des spécificités du Cnam
- mettre à disposition les technologies de communication à distance à l'état de l'art et au bénéfice des élèves et des enseignants du Cnam.

Reste l'important problème de l'offre en matière de certifications professionnelles inscrites au RNCP. Il faut donner acte au constat fait par l'AERES. Si l'ambition politique du Cnam est claire, à savoir présenter à l'inscription au RNCP toutes les certifications ayant plus de trois ans d'existence et fermer en cas de refus, il y a loin encore de l'ambition à la réalité. Il y a à cela plusieurs raisons et d'abord la complexité du processus, mais cela ne doit pas faire oublier les problèmes liés aux données insuffisantes en matière d'insertion et une mobilisation probablement insuffisante de la part de certains acteurs du siège privilégiant l'offre LMD et plus précisément l'offre master. Sur ce point la comme sur tous les autres le Cnam ne doit pas courir derrière les universités mais développer une offre qui lui soit propre.

La stratégie en matière de recherche :

Le développement de la mission recherche par une nouvelle dynamique impulsée par la direction de la recherche depuis 2009 a permis de reconnaître la recherche et les acteurs qui l'animent tant au sein de l'établissement qu'auprès des partenaires institutionnels. Aujourd'hui cette mission va au-delà de la somme des stratégies de chaque laboratoire et a sa place au service de la mission fondamentale du Cnam, celle de la formation tout au long de la vie. La consolidation, le développement et les périmètres des activités de recherche, doivent bien sûr être associés à un pilotage éclairé.

A la nécessité de mutualiser les moyens et de professionnaliser les personnels dédiés aux activités de gestion des contrats, conventions et la valorisation de la recherche, de conseils et d'accompagnement de la recherche, le Cnam a répondu en créant tout récemment, en janvier 2013, un service de la recherche qui constitue un guichet unique vers lequel convergent les laboratoires, permettant un échange efficace des bonnes pratiques et un soutien des initiatives s'orientant vers la réponse aux appels d'offre nationaux et internationaux (en collaboration avec la direction des relations européennes et internationales).

Une politique de RH gouvernée par les résultats scientifiques et prenant réellement en compte le volet recherche lors des recrutements des enseignants-chercheurs en renforçant les périmètres existants et en évitant l'éparpillement disciplinaire a été mise en place en 2013. Cette politique repose également sur une coordination et une animation par la direction de la recherche pour répondre à une volonté de soutenir, de manière durable, par différents outils, l'émergence de projets transdisciplinaires qui s'inscrivent dans un continuum entre recherche et formation. Le

financement sur projet mis en place par l'établissement constitue un facteur de dynamisme pour explorer de nouvelles modalités de développement, jouant un rôle d'accélérateur et d'amplificateur de projets émergents.

Pour consolider les périmètres de recherche qui le nécessitaient et pour créer de nouvelles synergies, conduisant à une meilleure visibilité internationale, plusieurs rapprochements ont déjà été actés tant au sein de l'établissement, qu'entre le Cnam et Arts et Métiers ParisTech. La création d'une école doctorale commune entre le Cnam et l'Ensam est en cours et devra faciliter les partenariats entre les laboratoires en sciences pour l'ingénieur.

Pour répondre aux grands enjeux économiques et de société et contribuer à la promotion sociale, la consolidation et le développement de partenariats académiques, industriels et associatifs sont très fortement encouragés avec une incitation particulière, due à la spécificité de multidisciplinarité du Cnam, à la mobilisation des équipes de recherche dans les stratégies de réponses aux appels d'offres de petite dimension pour accompagner la compétitivité des entreprises.

La direction de l'établissement est entrée dans une phase d'identification, au travers d'un large processus de consultation, des thématiques qui permettront de répondre aux enjeux de développement de la formation tout au long de la vie et de la recherche partenariale. Cette prospective, s'appuyant sur la demande sociétale et économique, induira des restructurations permettant d'éviter une dilution des ressources et des moyens. Cette évolution des périmètres des équipes appelle aussi de nouveaux modes de gestion des personnels et des moyens logistiques (mutualisation des ressources).

La situation financière particulièrement difficile ces dernières années a stoppé une politique de soutien de l'établissement en investissement pour les laboratoires. La mise aux normes de sécurité des installations et des bâtiments ont été la priorité et la situation désormais saine va permettre, avec le pilotage de la direction de la recherche et pour des axes stratégiques bien définis, de réaliser des investissements en matériels lourds, dans le cadre de mutualisation de ressources par le biais de créations de plates-formes technologiques qui regrouperont le potentiel d'expertise de l'établissement et permettront d'élargir les partenariats avec les entreprises. Avec le concours de l'État et de la région Ile-de-France, le transfert à Saint-Denis d'une grande partie de ses laboratoires expérimentaux de recherche scientifique est en préparation. Ces plates-formes offriront aux chercheurs des conditions propices à leurs travaux, autour des thèmes sensibles de la santé, de l'énergie et de l'environnement, permettront l'accueil de chercheurs étrangers et pourront inciter la création de petites entreprises.

La stratégie en matière de diffusion de la culture scientifique et technique :

La Direction de la DCST si elle n'est pas présente formellement dans les conseils de l'établissement, participe aux comités de direction qui ont lieu chaque lundi matin et est invitée systématiquement aux réunions du conseil scientifique et du conseil des formations.

Contrairement à ce qui est indiqué il existe une ligne budgétaire dédiée à la diffusion de la CST gérée par la DCST dotée en 2013 de 73 000€ qui sert essentiellement à financer des opérations de diffusion

de la culture scientifique et technique qui concernent le CNAM et son réseau comme la fête de la science , la journée de la supraconductivité , ...

En ce qui concerne les liens avec les missions de formation et recherche, les liens ne s'arrêtent pas à la relation forte avec le laboratoire HT2S , la DCST a aussi des relations régulières avec :

- le laboratoire LIRSA et participe au projet IDEFI Promising pour développer une plateforme pédagogique de contenus pour l'enseignement de l'innovation

-le laboratoire CEDRIC avec lequel la DCST a été retenue pour le projet européen ARTSENSE et avec qui un projet de Musée National du numérique est en cours d'élaboration

-le laboratoire DICEN avec lequel un programme de recherche sur la nouvelle médiation scientifique et technique est mis en place

-L'INTD par la participation de personnels de la DCST aux enseignements

Par ailleurs les professeurs du CNAM sont régulièrement sollicités pour les expositions et les conférences :

Stephane Natkin pour l'exposition sur les jeux vidéo, Michel Bera pour l'exposition sur Enki Bilal, Denis Fabre pour l'exposition sur les grands travaux ...

Pour les conférences : Jean de Kersvasdoué pour son livre « Les prêcheurs de l'apocalypse », Thierry de Montbrial pour son livre « Il n'est pas nécessaire d'espérer pour entreprendre », Gilles Garel pour son livre « La fabrique de l'innovation », Francis Meunier pour son livre « De quoi est fait mon pull ? »
.....

Les relations entre les 3 missions du CNAM : enseignement, formation et diffusion de la culture scientifique et technique se sont considérablement développées ces dernières années, il reste à renforcer les relations entre les CCR et le siège parisien en matière de diffusion de la culture scientifique et technique dans le contexte de la décentralisation des crédits de CST du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Enfin, quelques remarques de détail sur des informations erronées ou imprécises figurant dans le rapport :

- Les conférences du jeudi rassemblent plus de 4500 personnes par an et non 1500
- Certaines conférences sont diffusées en temps réel par des centres en région tels que : Aquitaine, Champagne-Ardenne et Limousin.
- Les thèmes des conférences ne sont pas en lien avec les collections mais traitent des sujets d'actualité, ainsi par exemple en 2013 les sujets traités ont été : « le Big Bang et au-delà », « ADN superstar ou superflic », « mémoire numérique : une amnésie programmée ? », « anatomie d'une goutte d'eau », « brevets, moteurs ou freins à l'innovation ? ».....

La stratégie en matière de relations internationales :

« La question du partage clair des responsabilités entre le directeur du réseau, le comité de pilotage du réseau et la DREI...mérite d'être tranchée ».

La typologie établie par la DREI fait apparaître trois catégories principales d'opérateurs de formations labellisées Cnam à l'étranger :

- des partenaires publics et privés conventionnés, autonomes sur les plans administratif et financier : en général des institutions d'enseignement supérieur, (universités et écoles) : Roumanie, Hongrie, Allemagne, Grèce, Haïti, Tunisie, Algérie....
- des représentations du Cnam, sans autonomie administrative et financière, relevant de la DREI : Maroc.
- des centres Cnam en partenariat structurés et pouvant s'apparenter aux centres en région : Liban, Chine.

La DREI assure la définition du cadre stratégique, impulse, anime et coordonne la politique internationale, favorise l'incubation et le pilotage des activités sur les territoires étrangers avant que les partenariats (catégorie 1) évoluent vers une représentation du Cnam (catégorie 2) ou la reconnaissance d'un centre Cnam en partenariat (catégorie 3) et soient, de ce fait, identifiés comme faisant partie intégrante du réseau du Cnam.

La DREI s'appuie sur des professeurs conseillers d'établissement qui participent aux réunions du comité de pilotage du réseau.

Les représentants délégués à l'étranger et les directeurs de centres Cnam en partenariat participent aux réunions du réseau. Cela a pour vocation de favoriser l'échange d'expertises et de bonnes pratiques, le partage d'informations, la prise en compte des directives et recommandations émises par le siège, l'adhésion à une culture d'établissement.

Dans le cadre de certaines actions impliquant des centres en région, la DREI associe la DIRE à leur mise en place et à leur suivi. L'exemple d'Haïti illustre cette dynamique.

L'articulation entre la DREI, le directeur du réseau et le comité de pilotage du réseau est d'un usage courant et tend à se renforcer, au même titre que les relations avec d'autres directions telles que la DR et la DNF.

Le pilotage et la gestion :

Il y a peu de choses à dire sur ces points le rapport prenant acte du travail engagé, toutefois le redressement de la situation financière est présenté comme une conséquence de « la réorganisation de la tenue des comptes et de la recapitalisation par la tutelle ... », cette présentation semble ignorer les efforts importants de rationalisation de la gestion qui ont été faits en interne, et passe par ailleurs sous silence l'absence de prise en compte par la tutelle des augmentations de cotisations de pensions civiles des fonctionnaires sur budget propre (particularité du Conservatoire) qui ont laissé 10.5M€ à la charge de l'établissement, montant supérieur à l'augmentation du contrat.

La lettre de cadrage 2014, outre les priorités citées par le rapport fixe le développement des ressources propres comme la première d'entre elles, notamment dans le champ de la formation (cf. analyse prospective des métiers) et de ses outils, au nombre desquels figure le numérique : « l'ambition du Cnam est d'être l'université numérique ouverte pour la formation tout au long de la vie... » (lettre de l'administrateur général à la communauté du Cnam du 9 octobre 2012).

Contrairement à ce qui est indiqué dans le rapport les procédures liées au contrôle interne, si elles ne sont pas totalement achevées, sont très largement engagées, notamment en ce qui concerne la paie pour laquelle les procédures de contrôle interne sont totalement finalisées.

Il convient de préciser que si les effectifs de la DRH sont passés de 26 à 39 personnes cela est dû au transfert du bureau des rémunérations préalablement situé auprès de l'agent comptable.

En ce qui concerne la mise en cohérence du système d'information, l'élaboration du schéma directeur numérique a été l'occasion d'effectuer un recensement précis des ETP dédiés au système d'information situés hors de la DSI, et cela dans une perspective de réintégration progressive, soit à l'occasion des départs (retraites, mutations ...), soit par la mise en place d'un plan d'accompagnement individualisé en terme de formation.

Après la création d'un identifiant unique pour tous les élèves en 2012, la rentrée 2013 verra la mise en œuvre d'un annuaire LDAP unifié qui permettra l'accès à un certain nombre de ressources documentaires électroniques pour tous les élèves qu'ils soient inscrits au siège ou dans un centre en région. La mise en cohérence du SI avec les systèmes utilisés par les CCR sera également poursuivie à la rentrée 2013 avec l'échange automatisé des données de scolarité des élèves via l'entrepôt de données.

Dans le domaine immobilier l'établissement aura réduit de moitié sa dépense en matière de locations immobilières d'ici fin 2014, soit une économie de 2.5M€/an. Parallèlement le regroupement des composantes en entités spatialement cohérentes facilite le travail au quotidien mais permet également de mutualiser les compétences des personnels BIATS.

En conclusion de cette réponse je redirais la forte adhésion de l'établissement à l'essentiel de ce rapport, notamment dans son esprit. C'est agréable de lire que la crise est surmontée, que le projet politique pour les prochaines années n'est guère contestable mais il est nécessaire d'entendre qu'il reste un travail considérable de consolidation à accomplir. Ce devrait être les objectifs du prochain contrat quinquennal.

Paris, le 28 août 2013



Le recteur Christian FORESTIER

Organisation de l'évaluation



L'évaluation du Cnam a eu lieu du 14 au 16 mai 2013. Le comité d'évaluation était présidé par Robert Jérôme, professeur des universités émérite (université de Liège).

Ont participé à l'évaluation :

Hervé Baussart, ancien président de l'université Lille 1 ;

Philippe Diaz, secrétaire général adjoint, DRH de l'Académie de Versailles ;

John Allan Dodds, professeur honoraire des Écoles des Mines ;

Monique Hirschorn, professeur des universités émérite, université Paris Descartes ;

François Michaux, ancien responsable des ressources humaines chez Renault.

Jean-Pierre Borel délégué scientifique et Célia Alfonsi, chargée de projet représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/quest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV