



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. 2011.
hceres-02026373

HAL Id: hceres-02026373

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026373>

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)



mars 2011



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

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



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

mars 2011

Sommaire

| | |
|--|----|
| Présentation | 5 |
| La stratégie en matière de recherche | 7 |
| I – Le potentiel de recherche | 7 |
| 1 ● Un vivier d'enseignants-chercheurs à mobiliser | 7 |
| 2 ● Une volonté de restructuration et de visibilité | 7 |
| 3 ● Ressources financières | 7 |
| II – La stratégie recherche de l'établissement | 8 |
| 1 ● Une direction de la recherche structurée et organisée | 8 |
| 2 ● Une identification extérieure, une attractivité à travailler | 8 |
| La stratégie en matière de valorisation | 9 |
| La stratégie en matière de formation | 11 |
| I – Une nouvelle stratégie de formation acceptée par une majorité du personnel | 11 |
| II – Une offre de formation très riche, mais peu lisible et peu visible | 11 |
| III – Un réel potentiel dans l'ingénierie de formation | 12 |
| IV – Le réseau Cnam, un atout important qui doit bénéficier d'une tutelle pédagogique plus directive | 12 |
| La stratégie en matière de diffusion de la culture scientifique et technique | 13 |
| I – Lien avec la formation et la recherche | 13 |
| II – Relations avec le réseau national et l'international | 13 |
| III – Interface science-société | 14 |
| La stratégie en matière de vie étudiante | 15 |
| I – Une vie étudiante atypique | 15 |
| II – Documentation : une restructuration à poursuivre | 15 |
| La stratégie en matière de relations extérieures | 17 |
| I – Relations inter-établissements | 17 |
| II – Relations conventionnelles de recherche | 17 |
| III – Relations avec les collectivités | 17 |
| IV – Relations avec les milieux socioéconomiques | 18 |
| La stratégie en matière de relations internationales | 19 |
| I – Un réseau international de centres partenaires | 19 |
| II – Une faible mobilité internationale | 19 |
| III – Une présence à affirmer dans l'Europe de la formation professionnelle | 20 |
| IV – Une nouvelle direction et une nouvelle stratégie | 20 |

| | |
|--|----|
| La gouvernance | 21 |
| I – En finir avec la balkanisation, évoluer vers un meilleur fonctionnement en réseau | 21 |
| 1 ● Régénérer la gouvernance de l'établissement | 21 |
| 2 ● Clarifier les circuits fonctionnels de décision et d'animation | 21 |
| II – Construire la cohérence globale du système d'information, condition d'un pilotage efficace de l'établissement | 21 |
| III – Accompagner les réformes par une politique pertinente de gestion des ressources humaines | 22 |
| 1 ● Un service en charge des ressources humaines structuré | 22 |
| 2 ● Repenser le dimensionnement de l'encadrement administratif | 22 |
| 3 ● Conforter le volet prévisionnel et le pilotage de la politique de ressources humaines | 23 |
| 4 ● Veiller à la qualité des relations sociales et maintenir la vigilance sur la situation des contractuels | 23 |
| IV – Restaurer le pilotage financier de l'établissement par la poursuite des actions déjà engagées et un accompagnement fort | 23 |
| 1 ● Normaliser la situation financière et comptable | 23 |
| 2 ● Poursuivre la structuration des équipes financières et comptables | 24 |
| 3 ● Relier le processus budgétaire à l'évolution statutaire | 24 |
| 4 ● Retrouver la maîtrise de l'exécution budgétaire | 24 |
| V – Redresser une situation immobilière fortement fragilisée | 24 |
| VI – Construire un système de management de la qualité et développer la capacité d'autoévaluation | 25 |
| VII – Étendre les domaines d'intervention de la fonction hygiène et sécurité | 25 |
| Affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication | 27 |
| Conclusion et recommandations | 29 |
| I – Recherche et valorisation | 29 |
| II – Offre de formation et vie étudiante | 29 |
| III – Gouvernance | 30 |
| IV – Relations extérieures et internationales | 30 |
| V – Les points forts | 30 |
| VI – Les points faibles | 30 |
| VII – Les recommandations | 30 |
| Liste des sigles | 31 |
| Observations de l'administrateur général | 33 |
| Organisation de l'évaluation | 41 |

Présentation



La création du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) est due à l'abbé Grégoire et date du 10 octobre 1794, année à laquelle l'École polytechnique et l'École normale supérieure furent également fondées. Les "Arts & Métiers" s'inscrivaient dans la suite logique des travaux des encyclopédistes, notamment ceux de Diderot et d'Alembert : chacun pouvait alors accéder librement à la connaissance hors des corporations détentrices des savoirs transmis par compagnonnage. Le Cnam était ainsi un outil de diffusion des savoirs ouvert et en charge d'instruire tous ceux qui le souhaitaient, par ailleurs investi d'une mission ambitieuse : "perfectionner l'industrie nationale". La devise actuelle du Cnam "Docet Omnes Ubique"¹ montre un glissement sémantique qui ne prend plus en compte la mission de développement industriel.

C'est également de la fin du XVIII^e siècle (1780) que date la création de l'École nationale supérieure d'arts et métiers (Ensam). Ces établissements ont connu diverses évolutions : alors que les uns restaient classiques dans les horaires et les méthodes pédagogiques, le Cnam s'est tourné vers la formation professionnelle hors temps de travail et souvent à l'initiative des auditeurs. Les complémentarités sont cependant fortes dans la famille des Arts & Métiers et permettent d'entrevoir un avenir cohérent.

Le Cnam constitue aujourd'hui un grand établissement² et "forme avec les centres associés [...] un réseau [dont le] siège est fixé à Paris"³. Trois missions principales lui sont confiées par sa tutelle, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) : la formation tout au long de la vie, la recherche, la diffusion de la culture scientifique et technique⁴. La mission de l'administrateur général (AG) nommé à la rentrée 2008 a entraîné de profonds changements, qui visent à sortir le Cnam de la crise dans laquelle il se trouvait plongé. La nature de cette crise, profonde, est de plusieurs ordres : elle concerne l'existence même du Cnam et porte essentiellement sur ses finances et sa gouvernance.

Les nouveaux statuts du Cnam sont définis par le décret n° 2009-1421 du 19 novembre 2009. L'organisation de l'établissement a beaucoup changé : il existait jusqu'alors une mosaïque de 70 chaires et 30 instituts internes et/ou centres spécialisés, souvent très renommés et préparant parfois l'accès à des professions réglementées. Dans la nouvelle organisation, les chaires demeurent mais leur esprit change. Il serait souhaitable que, conformément aux textes originels, elles servent à attirer, au-delà de personnalités françaises de grande renommée, des scientifiques reconnus internationalement. Quant aux instituts internes et centres spécialisés, ils cèdent la place à deux écoles (Management et société - MS - et Sciences industrielles et technologies de l'information - Siti) comprenant chacune sept départements, plusieurs laboratoires, ainsi que des "structures spécifiques", tels l'école d'ingénieurs du Cnam (EICnam) ou Cnam - Conseil - Formation (CCF), et auxquelles s'ajoute l'école Vaucanson. Le réseau, lui-même composé de centres régionaux associés (CRA), va devoir modifier son mode de fonctionnement et ses relations avec l'établissement central. Plus d'homogénéité (nature et durée des enseignements, choix des enseignants, droits perçus...) sera ainsi obtenue et évitera des concurrences ou doublons inutiles.

¹ "Il enseigne à tous et en tous lieux".

² Selon l'article L. 717-1 du code de l'éducation.

³ Décret n° 2009-1421 du 19 novembre 2009.

⁴ De manière exhaustive, le décret sus-cité indique que le Cnam "a pour mission : 1° 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. Il peut également organiser des enseignements de formation initiale, notamment par la voie de l'apprentissage ; 2° D'apporter son concours, en matière d'ingénierie de la formation professionnelle tout au long de la vie, au bénéfice de l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur ; 3° De conduire des actions de recherche en propre ou en relation avec d'autres organismes publics ou privés, français et étrangers, et de se livrer à toute activité de diffusion et de valorisation des recherches conduites en son sein ; 4° De contribuer à la diffusion de la culture et de l'information scientifique et technique à l'intention de tous les publics ; 5° D'assurer la conservation et l'enrichissement des collections dont il a la charge et de contribuer à l'histoire des sciences et des techniques ; 6° D'exercer, le cas échéant, des activités de conseil-ingénierie et d'expertise et de participer à des actions de coopération internationale".

Le Cnam constitue à maints égards un établissement atypique dans le paysage de l'enseignement supérieur français. Ses étudiants sont essentiellement des "auditeurs"¹ (plus de 90 000 en 2009-2010), qui viennent apprendre, se perfectionner, se reconverter, se cultiver... 8 500 diplômes sont délivrés chaque année (dont 1 000 diplômes d'ingénieur en moyenne). Le potentiel en matière d'enseignement est fort : on compte² à Paris 519 enseignants permanents titulaires et contractuels et environ 2 000 enseignants vacataires. Les fonctions support de l'établissement parisien sont assurées par 1 151 Biatos. Les CRA totalisent 600 permanents et 6 000 enseignants vacataires.

Notons enfin que depuis le 7 décembre 2010, le Cnam fait partie, en tant que membre fondateur, du Pres Hesam (Hautes Études Sorbonne Arts et Métiers). Parmi les membres de ce Pres, sont présents des établissements dont la formation et la recherche sont orientées vers les sciences de l'ingénieur et des établissements orientés vers les sciences humaines et sociales³.

¹ Il est difficile de qualifier d'"étudiant" le public du Cnam, composé en grande majorité de personnes engagées dans la vie professionnelle et sensiblement plus âgées que dans les établissements d'enseignement supérieur traditionnels ; l'usage a consacré "auditeurs". Aujourd'hui, avec les deux écoles, on devrait parler d'"élèves". Les divers termes seront utilisés indifféremment dans ce rapport.

² Source : bilan social 2009.

³ Le Pres Hesam a été constitué comme EPCS par décret du 30 décembre 2010. Il rassemble 9 membres fondateurs (Arts et métiers ParisTech, le Cnam, l'École française d'Extrême-Orient, l'École des hautes études en sciences sociales, l'École nationale des chartes, l'École pratique des hautes études, l'École supérieure de commerce de Paris, l'École nationale supérieure de création industrielle, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne) et 3 membres associés (l'École nationale d'administration, l'Institut national d'histoire de l'art, l'Institut national du patrimoine).

La stratégie en matière de recherche



La recherche au Cnam est en pleine phase de restructuration et de consolidation. L'établissement est conscient du chemin qui lui reste à parcourir pour être, à l'égal de ses formations, reconnu pour sa recherche.

I – Le potentiel de recherche

1 • Un vivier d'enseignants-chercheurs à mobiliser

Les activités des laboratoires et équipes de recherche du Cnam ont été évaluées par l'AERES au cours du premier semestre 2010. Les entretiens avec la direction de la recherche, la présidence du conseil scientifique (CS), les directions de laboratoires, les chercheurs, ont fréquemment fait référence à cette évaluation et à ses résultats.

Sur les 16 unités de recherche (UR) propres à l'établissement et évaluées, 6 ont obtenu la note A, 8 la note B, 2 la note C. Les équipes de ces deux UR ont été intégrées dans les unités présentant une compatibilité thématique. Cette évaluation de la recherche du Cnam a par ailleurs confirmé l'analyse effectuée par les responsables en interne et sert de base pour entreprendre les améliorations nécessaires.

La recherche est désormais organisée autour de 14 UR en région parisienne et du personnel du Cnam est accueilli dans 7 équipes extérieures. L'établissement fait état de 341 enseignants-chercheurs (EC) dont 121 sont habilités à diriger les recherches (HDR). Seuls 241 sont identifiés comme faisant partie d'équipes de recherche et, parmi ceux-ci, 172 considérés comme "publiants", soit à peu près la moitié du potentiel mobilisable. Ces structures de recherche hébergent 330 doctorants inscrits au Cnam dont seulement 127 ont un financement (35 conventions Cifre, 15 contrats doctoraux, 25 autres bourses et 52 doctorants salariés) : il reste donc beaucoup de doctorants non financés. Cette situation doit être analysée par l'établissement. Par ailleurs, le nombre de doctorants encadrés par un même EC a été récemment limité à 8 (ce qui est encore élevé), il pouvait atteindre, selon les disciplines, la trentaine voire plus dans un passé récent. Le personnel de soutien à la recherche est relativement peu nombreux puisque seuls 150 Biatos seraient affectés à cette mission sur les 1 151 agents du site parisien.

Des progrès majeurs demeurent à effectuer dans le cadre d'une politique volontariste naissante de soutien à la recherche.

2 • Une volonté de restructuration et de visibilité

Un effort de clarification est entrepris, notamment en regroupant les six UR à dominante "sciences humaines et sociales" au sein d'une seule école doctorale (ED) intitulée *Abbé Grégoire*, d'une part, et en les associant à l'école MS, d'autre part. Les huit autres UR orientées vers les sciences exactes et les sciences de l'ingénieur sont regroupées dans l'école Siti, ce qui contribue à créer un sentiment d'identité et de reconnaissance interne. Ces UR sont membres de sept ED distinctes avec des établissements parisiens.

3 • Ressources financières

Le volume financier consacré à la recherche comprend deux parts :

- la dotation du MESR aux laboratoires dans le cadre de la contractualisation : 440 000 €,
- les lignes budgétaires de soutien à la recherche (valorisation, organisation de manifestations scientifiques, ED...) : 130 000 €,
- le financement obtenu par les UR au travers de divers projets : 8 571 071 €.

La dotation financière de 440 000 € est affectée aux UR en fonction de critères prenant en compte les évaluations de l'AERES. En particulier, l'entité de base pour le calcul est l'EC "produisant". Des coefficients correcteurs définis en CS sont appliqués en fonction de l'évaluation de l'équipe et la discipline.

En ce qui concerne l'enveloppe de 8 571 071 €, on relève la faible participation des prestations industrielles (13 %) ; les contributions principales proviennent des organismes publics nationaux (32 %), de l'Union européenne (20 %), des ministères (16 %) et de l'ANR (11 %). Notons cependant que des partenaires industriels sont associés aux projets financés par l'Union européenne et l'ANR.

II – La stratégie recherche de l'établissement

L'établissement a récemment mis en place des structures de concertation et de pilotage de la recherche. La direction de la recherche et le CS constituent des lieux de discussion et de décision.

1 • Une direction de la recherche structurée et organisée

La direction de la recherche se compose de neuf personnes (dont le directeur). Ses principales missions concernent le suivi des doctorants, la veille technologique et scientifique, la préparation et le suivi des conventions et contrats, l'instruction des dépôts de brevets, les appels d'offre liés au programme "Investissements d'avenir".

La politique de recherche est définie au sein du CS, en concertation avec la direction de la recherche. Les acteurs de la recherche sont sollicités pour donner leur opinion sur l'évolution de l'établissement comme en témoigne, par exemple, le document intitulé "prospective des activités scientifiques au Cnam à l'horizon 2015-2020", dans lequel ces acteurs sont invités, en une trentaine de questions, à préciser leur vision de l'avenir de la recherche au Cnam.

2 • Une identification extérieure, une attractivité à travailler

Les UR sont sollicitées pour participer à des projets collaboratifs ; l'établissement reconquiert ainsi une reconnaissance extérieure et rompt son isolement.

Les équipes du Cnam sont associées, dans le cadre du programme "Investissements d'avenir", à six projets de Laboratoires d'excellence et à une Initiative d'excellence dans le cadre du Pres Hesam. Indépendamment, le Cnam est aussi partenaire dans différents projets, dont deux Équipements d'excellence, un programme Cohortes, cinq Laboratoires d'excellence, un Institut de recherche technologique et un Institut hospitalo-universitaire. Il est en outre partenaire dans douze pôles de compétitivité, dont un à vocation mondiale (System@tic).

Si les responsables des UR sont satisfaits de cette reconnaissance, ils sont conscients qu'il faut renforcer leur potentiel de recherche et travailler à l'attractivité de leurs équipes, notamment pour augmenter le nombre de HDR et améliorer le taux d'encadrement des doctorants.

Les objectifs définis par les responsables de la recherche vont dans le sens d'une amélioration de la qualité de la recherche et d'un meilleur pilotage, sous l'impulsion d'une direction de la recherche dynamique. Une majorité du personnel semble adhérer aux démarches proposées et apporte son appui. Néanmoins, la tâche apparaît rude pour certains car il faut, en même temps, continuer à être performant et assumer la réorganisation de la recherche.

Parmi les freins actuels nuisant encore à la performance, les acteurs de la recherche évoquent non seulement la lourdeur des procédures administratives mais aussi la faiblesse des ressources humaines et leur incompréhension sur la politique suivie en matière de renouvellement de certains postes.

La stratégie en matière de valorisation



Depuis 2008, le Cnam a identifié la faiblesse des moyens affectés à la valorisation et au transfert de technologie et pour y remédier a mis en place, au sein de la direction de la recherche, une “équipe valorisation” composée de 3 personnes qui assurent les missions de :

- veille technologique et scientifique,
- validation des conventions de recherche, propriété industrielle,
- mise en place d’une nouvelle politique des brevets.

Cette cellule travaille en coordination avec les personnes ressources au sein des deux écoles, qui gèrent les conventions de recherche.

Le Cnam a une politique de développement de la propriété intellectuelle. Il a déposé 6 brevets en 2010 et entretient un portefeuille de 19 brevets, qui lui occasionnent des dépenses significatives (25 000 € en 2009 !). Il n’est pas fait état de brevets pris en commun avec des partenaires industriels.

Le Cnam a mis au point avec l’École supérieure des arts appliqués Duperré, la municipalité de Paris et le GIE l’Échangeur un projet d’incubateur qui devrait voir le jour début 2011.

On peut trouver étonnant que malgré sa participation à de nombreux projets du programme Investissements d’avenir dans le domaine de la recherche, le Cnam n’ait pas choisi de mener en propre des actions dans le cadre d’une société d’accélération de transfert technologique ou en lien avec le Pres Hesam.

La stratégie en matière de formation

I – Une nouvelle stratégie de formation acceptée par une majorité du personnel

Le décret statutaire de 2009 confirme les missions de formation du Cnam. Il conforte ainsi, notamment par une nouvelle organisation, en deux écoles et en réseau, la volonté, affirmée depuis fin 2008, de recentrer le Cnam sur ses missions historiques. Encore faut-il mettre en œuvre cette stratégie en fixant des objectifs réalistes et un échéancier, et en profitant d'une adhésion assez large du personnel au nouveau statut.

L'originalité de l'établissement repose sur :

- un public particulier d'auditeurs avec une large majorité d'adultes engagés dans la vie active,
- une ingénierie de formation spécifique basée sur un système de parcours modulaires,
- un réseau de CRA devant garantir aux auditeurs "une homogénéité de formation et assure[r] la continuité des études en cas de mobilité professionnelle".

II – Une offre de formation très riche, mais peu lisible et peu visible

Les formations hors temps de travail qui constituent l'offre majeure du Cnam sont organisées sous forme d'unités d'enseignement (UE). Chaque UE est placée sous la responsabilité d'un enseignant qui en définit le contenu. 1 450 UE différentes sont proposées et théoriquement susceptibles d'être enseignées dans chaque CRA. L'UE constitue pour l'établissement la base de construction des formations car de nombreux auditeurs suivent des UE dans le seul but de perfectionnement et sans objectif de "diplômation". Les quelque 300 parcours différents conduisant à des certifications¹ découlent tous d'un assemblage d'un certain nombre de ces UE.

Le pilotage de la formation et de l'offre de formation au Cnam a été, jusqu'à présent, faible ; quand il s'effectuait, il était réalisé par les composantes de base, les chaires et les instituts. Soulignons toutefois la volonté de mettre maintenant en place un réel pilotage par les deux écoles.

Même si un responsable national est désigné pour chaque certification, le fait que les UE composant une certification puissent relever d'enseignants, de chaires et de départements différents rend difficile une réelle maîtrise de la cohérence de chacune des certifications proposées. Une véritable fonction de type direction des études, par certification, reste à construire à cette fin.

La mise en œuvre des parcours de licence professionnelle dans les CRA est soumise à l'habilitation du MESR. Les CRA pourraient sur leurs thématiques propres constituer de véritables équipes pédagogiques et structurer leur offre de formation.

À l'issue des parcours, différentes certifications sont possibles : les certificats d'établissement (non inscrits au RNCP), qui s'adressent à un public de niveau bac et bac+2, les certificats ou titres professionnels inscrits au RNCP, les diplômes nationaux de l'enseignement supérieur de cursus "LMD", les diplômes d'ingénieur habilités par la CTI et les diplômes d'établissement (non inscrits au RNCP). Pour aller dans le sens d'une promotion sociale efficace et afin de permettre une meilleure reconnaissance des certifications, il serait très souhaitable que le Cnam propose principalement des formations dont la certification est enregistrée au RNCP.

L'hétérogénéité des droits d'inscription nuit à l'effectivité d'une solide démarche "accueil, information, orientation" (AIO) qui ne saurait se résumer à un site web (à restructurer) et à un forum.

Finalement, le Cnam doit s'engager en direction de certifications exclusivement professionnelles visant à la promotion sociale et à une insertion professionnelle durable, afin de garder son originalité et ne pas perdre ses spécificités au risque de devenir un établissement universitaire semblable aux autres.

¹ Les certifications regroupent les certificats professionnels, les titres et les diplômes.

III – Un réel potentiel dans l'ingénierie de formation

L'ingénierie de formation repose sur la qualification du corps enseignant, il est donc essentiel de maintenir une part majoritaire d'enseignants issus du monde de l'entreprise, en cohérence avec les missions spécifiques du Cnam.

Dès 2002, le Cnam a mis en place la validation des acquis de l'expérience (VAE). La construction de son enseignement en UE capitalisables a facilité cet investissement, mais a conduit à une VAE fondée sur la validation d'enseignements plutôt que de compétences. Aujourd'hui le Cnam n'a pas une activité dans le domaine de la VAE en rapport avec ses capacités et se trouve même en relative régression dans ce domaine et dans celui de la formation ouverte à distance (Foad) alors qu'au début des années 2000 il était en avance sur les autres structures d'enseignement supérieur. Ce sont ainsi seulement 505 dossiers de demandes de VAE qui ont été déposés en 2009 alors que plus de 90 000 élèves suivent les cours. Il apparaît nécessaire que l'établissement revisite sa politique et ses procédures dans ce domaine. Les directeurs de CRA auditionnés ont reconnu qu'ils ne s'impliquaient pas dans ce dispositif compliqué et peu rémunérateur pour leur centre.

Le Cnam s'est investi dans l'apprentissage¹. Près de 300 diplômes d'ingénieur sont ainsi délivrés annuellement dans 18 cursus, chiffre important au regard des 700 autres délivrés en formation continue hors temps de travail. La mise en place de ces formations a résulté d'abord d'initiatives et de partenariats industriels au niveau régional, huit régions sont aujourd'hui concernées ; l'EICnam (composante de Siti) travaille à leur coordination et au partage pédagogique. Les conventions passées dans les régions avec les centres de formation d'apprentis (CFA) relèvent désormais de l'établissement et non des seuls CRA. En Île-de-France, ces formations sont maintenant gérées par le CFA Cnam-Île-de-France créé en 2009 et qui propose également 13 cursus par apprentissage pour des diplômes et titres de niveaux II et III².

Le Cnam a récemment créé l'école Vaucanson destinée à "reconnaître la diversité des excellences" en mettant en place une école par apprentissage ouverte aux bacheliers professionnels à fort potentiel. Ce projet ambitieux et difficile mérite d'être mis en œuvre car la pédagogie innovante et conçue par projets constitue bien l'une des spécificités du Cnam. Si ce projet réussit et se développe, il pourrait bénéficier à d'autres acteurs de l'enseignement supérieur qui confondent souvent (par opportunisme) l'élargissement de leurs bases de recrutement avec une véritable politique de promotion des lycéens en fonction de leur potentiel et non de leur filière d'origine.

IV – Le réseau Cnam, un atout important qui doit bénéficier d'une tutelle pédagogique plus directive

La mise en œuvre des enseignements dans les régions est réalisée par les CRA, qui sollicitent des enseignants vacataires extérieurs. Actuellement, les responsables nationaux des UE et des diplômes donnent leur agrément aux CRA pour proposer des diplômes, organiser des UE et faire appel à des enseignants. Ce système n'est pas satisfaisant, car les règles établies constituent seulement des procédures pour les agréments et non des critères sur lesquels ils doivent se fonder. Ainsi, même si le responsable national a défini un contenu pour l'UE dont il a la charge, les règles ne lui font pas obligation de vérifier les capacités de l'enseignant concerné par l'agrément ni l'enseignant qu'il compte effectivement mettre en œuvre. De plus, le défaut de réponse d'un responsable à une demande d'agrément constitue un accord tacite : 25 % des agréments d'enseignants fonctionnent encore ainsi, ce taux pouvant exceptionnellement dépasser 40 % pour certaines formations. Ce système doit être revisité et devenir un véritable dispositif qualité prévoyant la réduction des situations non conformes et comprenant des instruments de mesure de l'efficacité, sous la responsabilité de l'établissement.

Afin de mieux faire fonctionner le réseau et pour expliquer les directives de l'établissement, il serait utile de systématiser des réunions avec les directeurs régionaux sous forme de séminaires, d'actions d'information et de formation. L'obligation faite à l'établissement comme à tout le réseau d'utiliser un même système d'inscription et de suivi des enseignements, en l'occurrence Sicol, constitue quant à elle un gage de cohérence et de connaissance des publics.

La réactivation récente de l'ancien "observatoire des études et des carrières", créé en 1993 et inopérant de 2004 à 2008, était nécessaire ; il devrait constituer un instrument de mise en cohérence du réseau et permettre de mesurer la qualité de l'offre de formation mais aussi la satisfaction de toutes les parties concernées, élèves comme entreprises.

Il est à remarquer, prémices à un renforcement de la tutelle, le rapprochement du Centre d'enseignement de Paris et du Centre régional d'Île-de-France dans un premier temps, puis la création d'une structure unique de la scolarité pour l'Île-de-France, intégrée à l'établissement national. Ce projet apparaît comme un net progrès réduisant des concurrences néfastes.

¹ Il s'agit de cursus de 3 ans en formation initiale, ouverts à des jeunes de moins de 26 ans, titulaire d'un BTS ou d'un DUT.

² Niveaux de référence du RNCP.

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

La diffusion des savoirs, inscrite dans les missions du Cnam, se présente principalement sous deux formes :

- la collection et la sauvegarde du patrimoine scientifique et technique au travers du musée et de ses réserves,
- le développement d'actions de culture scientifique et technique (CST) principalement ciblées vers le grand public et en réponse à une demande de professionnels et de politiques publiques.

Cette "3^{ème} mission" pour les EC, qui vient après la recherche et l'enseignement, est pilotée par la direction de la culture scientifique et technique. Elle est également bien présente dans la stratégie proposée par la direction de la recherche, qui souhaite un renforcement des liens recherche-formation-CST. Si les EC interrogés sont intrinsèquement attachés à la diffusion des savoirs, l'absence de reconnaissance de cette mission ne les incite pas à s'y investir.

Le Cnam oscille ainsi entre un discours d'intégration de la CST à ses objectifs d'établissement et une mise à l'écart de ses dispositifs de valorisation vers la société. Quelques paradoxes sont alors détectables, comme l'absence de représentants de la direction de la CST au conseil d'administration (CA) et, dans le même temps, une absence de ligne budgétaire dédiée. La visibilité sur le Web tend également à renforcer cette dichotomie par le traitement spécifique réservé au musée. Il serait souhaitable que l'établissement précise sa position stratégique concernant la CST.

Le musée des arts et métiers, rénové entièrement dans les années 1990, constitue un joyau du patrimoine muséologique français : sa fréquentation, en hausse constante (de 155 000 visiteurs en 2006 à 230 000 en 2010), reste relativement faible par rapport aux autres établissements muséaux français à caractère scientifique (550 000 au Palais de la découverte en 2008 ; 3 millions à la Cité des sciences en 2009). Les objectifs fixés, 350 000 visiteurs par an à terme, supposent des moyens financiers complémentaires.

I – Lien avec la formation et la recherche

Des collaborations internes en recherche existent avec le Centre d'histoire et des techniques de l'environnement (CDHTE). Il est partie intégrante de l'HTTP, UR "histoire, technique, technologie, patrimoine" aujourd'hui intégré à l'école MS et comprenant quatre axes : histoire de l'environnement, histoire de l'innovation et des savoirs techniques, techniques et vie quotidienne, techniques, territoire et architecture. À l'extérieur, les collaborations sont destinées à se développer avec les membres du Pres Hesam.

Concernant la formation, plusieurs certificats/diplômes existent en lien avec le patrimoine et la culture scientifique, dont un seul au niveau doctoral, sur l'histoire des techniques. Cette compétence forte du Cnam pourrait utilement être mise au service des universités scientifiques et techniques dans le domaine de l'histoire, de l'épistémologie ou de la sociologie des sciences et des techniques.

II – Relations avec le réseau national et l'international

En termes de positionnement dans les réseaux professionnels (musée et CST), le rôle de pilote du musée des arts et métiers sur les réseaux comme celui du "patrimoine scientifique et technique contemporain" (PSTC) est indéniable. La reconnaissance dont bénéficie le musée profite à ce pilotage, la création récente du réseau Remut le confirme. Cette dynamique est moindre concernant son implication dans les réseaux de CST.

La coordination de la Fête de la science en Île-de-France, assurée par le Cnam depuis 2007, pourrait affirmer son rôle de pilotage de la CST et sa visibilité, au moins sur le territoire régional : il reste à l'établissement à choisir de mobiliser - ou non - ses moyens et ses objectifs sur la question de la diffusion des savoirs.

Hormis les actions de CST en lien avec le musée, les CRA sont peu impliqués dans cette mission. *A minima*, certains diffusent les conférences filmées du jeudi organisées à Paris, accueillent des expositions itinérantes et, ponctuellement, des conférenciers. Soulignons l'exception que constitue l'ARCnam Pays de la Loire, qui porte des actions majeures de CST sur le territoire local et national.

À l'échelle internationale, la nouvelle direction des relations internationales, participant à la dynamique lancée par la direction de la recherche, tient également à inscrire cette mission dans ses axes stratégiques. Au point de vue opérationnel, elle assure le relais d'expositions itinérantes et la tenue de conférences. Appuyée sur des sites à l'étranger, cette présence culturelle et scientifique constitue un bon levier pour assurer une visibilité au Cnam.

III – Interface science-société

Outre la diffusion de la CST, la demande des pouvoirs publics visant à favoriser le débat avec la société sur les grands enjeux scientifiques et techniques constitue un potentiel de développement considérable. Le Cnam, par le biais de sa chaire "hygiène et sécurité", a ainsi développé un dispositif novateur : le "nanoforum". Il a trouvé son public et convaincu les autorités de tutelle de sa capacité à animer un débat contradictoire sur un enjeu controversé. En tant qu'outil de débat dans une enceinte de formation continue dédiée à la promotion sociale, ce nanoforum apparaît légitime. Néanmoins, les difficultés de promotion dans les carrières des EC (*cf. supra*) mettent en danger la poursuite de cette activité d'interface, en contradiction avec les attentes de la Stratégie nationale de recherche et d'innovation qui plaide en faveur de ces initiatives (rapport du groupe de travail "Recherche innovations" de la SNRI, mai 2009).

Le Cnam aura à démontrer sa capacité à renforcer sa stratégie de diffusion, aujourd'hui limitée en raison d'un portage institutionnel insuffisant. Son atout patrimonial doit l'y aider, sans constituer une contrainte. Allier patrimoine, culture et enjeux, c'est mieux comprendre le passé pour mieux bâtir le demain. Le Cnam a, par nature, toute la légitimité pour assumer ce rôle de passeur.

La stratégie en matière de vie étudiante

I – Une vie étudiante atypique

La spécificité du Cnam empêche une approche classique de la vie étudiante. La majorité de ses élèves déjà insérés dans la vie professionnelle passent peu de temps sur le site d'enseignement, à des horaires spécifiques, dans des conditions guère favorables à l'existence d'une réelle vie étudiante.

La représentation des élèves dans les différents conseils apparaît particulièrement faible :

- 1 représentant au CA sur 31 membres, dont 16 représentants de l'établissement,
- 1 au CS sur 29 membres, dont 19 élus,
- 2 au conseil des formations sur 29 membres, dont 18 élus.

Le taux de participation des élèves aux scrutins est extrêmement bas. Des dispositifs simples pourraient être mis en place pour corriger cette carence. Ainsi, il apparaît qu'aucun retour sur le travail effectué en conseil et qu'aucune information institutionnelle de façon générale n'est accessible aux élèves. En ce sens, un environnement numérique de travail (ENT), associé à des listes de diffusion, permettrait d'insérer l'ensemble de la communauté étudiante du Cnam dans la vie de l'établissement. Des campagnes de communication doivent également être envisagées par ce biais pour les appels à candidature à l'approche des scrutins, la diffusion des professions de foi et l'incitation au vote. Enfin, des dispositifs répondant aux besoins spécifiques d'un public particulier peuvent être envisagés, comme le vote électronique.

Malgré ces carences, une vie associative particulièrement riche existe. Les associations d'élèves et d'anciens élèves coordonnent des actions d'aide pédagogique, en accompagnant les élèves par l'organisation de soutenances blanches, l'aide à la recherche d'emplois ou de stages. Une fédération des associations regroupe l'essentiel de ces associations et par son biais transigent les aides financières du Cnam.

Par ailleurs, les formations d'ingénieur sous statut d'étudiant (l'École supérieure des géomètres et topographes - ESGT) ou d'apprenti sont dotées de bureaux des élèves à l'instar des autres écoles d'ingénieur. L'EICnam organise des regroupements nationaux d'apprentis qui contribuent à forger un sentiment d'appartenance.

Un "guichet unique", permettant l'accomplissement de l'ensemble des formalités administratives, est à mettre en place, ce qui ouvrirait également aux élèves l'accès à une information fiable et complète. Aujourd'hui, entre ancienne et nouvelle structure administrative, direction des services, services pédagogiques ou administratifs, l'interlocuteur adéquat est pratiquement impossible à trouver. La vie sportive et la vie culturelle devront, pour leur part, faire dans un avenir proche l'objet de toute l'attention des dirigeants du Cnam. Enfin, il est urgent, pour l'ensemble des élèves et des futurs élèves potentiels, de mettre en place une offre de formation claire, lisible par tous et facilement accessible, permettant de comprendre l'ensemble des possibilités qu'offre le Cnam et sa richesse éducative.

II – Documentation : une restructuration à poursuivre

Les nombreuses disparités au niveau documentaire entre la bibliothèque centrale du Cnam et les 17 centres de documentation répartis entre Paris et la province sont en passe d'être corrigées par la création en mars 2010 d'un service commun de la documentation (SCD). La politique de restructuration du réseau documentaire a déjà permis la centralisation des achats de documentation électronique par la bibliothèque centrale pour l'ensemble du réseau et une politique cohérente de répartition des achats documentaires avec les bibliothèques spécialisées du site parisien.

Un effort doit cependant encore être fourni dans le sens de cette dynamique, en accentuant le processus déjà entamé d'intégration de l'ensemble des collections du réseau dans un même catalogue. Par ailleurs, le cadre exceptionnel de la bibliothèque centrale ne saurait faire oublier son sous-effectif, son manque de moyens financiers et son manque de places de lecteurs disponibles.

L'important travail de restructuration mis en œuvre ces derniers mois montre que les insuffisances et difficultés sont bien ciblées par les responsables de la bibliothèque. Le secteur de la documentation souffre cependant de l'absence de reconnaissance de ce service en tant que bibliothèque universitaire, statut qui permettrait d'accélérer le travail de restructuration et d'assumer pleinement les missions envers l'ensemble des élèves du Cnam.

La stratégie en matière de relations extérieures



I – Relations inter-établissements

La singularité du Cnam dans le cadre national de la formation et de l'enseignement supérieur, ainsi que son antériorité historique par rapport à de nombreuses institutions et établissements, ont rendu difficiles et complexes ses relations avec les autres établissements d'enseignement supérieur.

À l'échelle de l'Île-de-France, l'établissement ne s'est inscrit que récemment dans une démarche de coopération et de mutualisation au sein du Pres Hesam, qui devrait permettre de donner de la consistance aux relations académiques franciliennes du Cnam. Hors Île-de-France, la situation est paradoxale. Pour la plupart, les quelque 6 000 enseignants vacataires sollicités par les CRA pour mettre en œuvre les formations appartiennent à des établissements d'enseignement supérieur, en premier lieu aux universités. Pour autant, des relations structurées n'ont que rarement été instituées par les CRA avec ces établissements.

Pour l'emploi des enseignants, la procédure d'agrément ne prévoit aucun type de concertation avec l'établissement employeur principal. De plus, le fait que l'employeur secondaire (le CRA) soit une structure associative (seul l'IPST-Cnam de Toulouse échappe à cette règle) et non l'établissement lui-même ne facilite pas une application rigoureuse des règles sur les cumuls d'activité. Une politique de conventionnement généralisée avec les universités et établissements du supérieur permettrait à la fois de normaliser les relations avec ces établissements et de conforter les CRA dans le paysage universitaire régional.

II – Relations conventionnelles de recherche

Les relations que le Cnam a établies au titre de la recherche sont essentiellement orientées vers des partenariats publics. Les relations avec le secteur privé sont rares et concernent les pôles de compétitivité auxquels l'établissement participe et quelques industriels pour des contrats ou des prestations de services.

Le partenariat avec des entités publiques est important. Il se manifeste au travers de 36 accords-cadres signés avec différents établissements ou organismes tels que le CNRS, l'Ensam, l'ENS Cachan, l'Inserm... Certains de ces accords-cadres sont en cours de discussion ou en renouvellement. Ce partenariat public est particulièrement marqué au sein des sept unités de recherche extérieures associées qui accueillent du personnel du Cnam.

III – Relations avec les collectivités

En Île-de-France, les relations du Cnam avec les collectivités, Ville de Paris et conseil régional (CR) d'Île-de-France, sont limitées.

Ailleurs, des relations existent entre les CRA et les régions, qui ont la compétence en matière de formation continue. Celles-ci voient dans le Cnam une institution visible délivrant des diplômes reconnus. Elles financent une part conséquente des activités des centres - en moyenne 60 %. Pour autant, les CRA ne développent pas forcément une offre de formation continue s'inscrivant dans les priorités régionales. En effet, même si les centres disposent d'un statut autonome, l'établissement parisien leur ayant dévolu la gestion des ressources et des moyens, leur mission principale consiste à mettre en œuvre l'offre de formation du Cnam qu'ils devraient pouvoir relayer en totalité, ce qui peut engendrer des contradictions. Une des conséquences est que les aides des CR viennent soutenir moins des projets régionaux que l'offre nationale Cnam. La diversité des politiques régionales conduit ainsi les CRA à pratiquer une tarification régionale des droits d'inscription qui engendre des disparités entre les auditeurs d'une même formation Cnam.

L'établissement devra vraisemblablement être amené à choisir, pour ses centres, entre deux politiques : soit il s'agit de relais du Cnam dans les régions pour l'offre Cnam et l'établissement devrait en assurer la gestion, soit il s'agit d'entités d'un réseau conservant une certaine autonomie et l'établissement devrait accepter de les inscrire davantage dans les schémas régionaux de formation continue dans le cadre de conventions avec les CR.

IV – Relations avec les milieux socioéconomiques

Du fait des missions “historiques” de l’établissement en matière de promotion sociale, les liens sont anciens et nombreux avec le monde socioéconomique. À ce titre, les confédérations syndicales ont dans le CA une présence plus affirmée que dans la plupart des établissements d’enseignement supérieur. Pour ce qui est des entreprises et des organisations d’employeurs, la direction du Cnam s’est engagée dans une politique de partenariat avec de grandes entreprises pour répondre à leurs besoins spécifiques. Elle devrait veiller à ce que la diversité de ces demandes s’inscrive effectivement dans une politique cohérente de formation de l’établissement.

Jusqu’à la récente réorganisation du Cnam, il existait des relations anciennes et solides entre l’établissement et ses partenaires socioéconomiques, au niveau des chaires et des instituts. Pour ne rien perdre de cet acquis, le Cnam devrait accompagner la mise en œuvre de la nouvelle organisation par une politique coordonnée de relations avec les différents champs professionnels en leur offrant les instances de concertation nécessaires.

S’agissant particulièrement des formations du Cnam ouvrant l’accès à des professions réglementées (expert-comptable, géomètre-expert, agent immobilier...), la disparition comme structures identifiées des instituts internes correspondants (Intec, ESGT, ICH...) ne doit pas conduire à une rupture avec ces professions ; il est urgent que l’établissement reconstitue des structures de concertation spécifiques à ces formations, pour éviter de les fragiliser.

La stratégie en matière de relations internationales



I – Un réseau international de centres partenaires

L'activité première du Cnam à l'échelle internationale est la formation dans des centres partenaires à l'étranger. Dans ces antennes, les enseignements sont en adéquation avec les missions du Cnam : accent sur la formation professionnelle et continue d'adultes, mais aussi sur la promotion sociale. Les centres partenaires se situent quasi uniquement dans les pays francophones ou les pays de la francophonie. Dans la plupart des centres situés dans des pays non francophones, l'enseignement est aussi donné en français. Une trop forte accentuation sur les régions francophones n'est pas cohérente avec une stratégie internationale ambitieuse dans un monde de plus en plus globalisé.

Le nombre d'inscrits dans ces centres à l'étranger s'élève à 9 300 environ, ce qui représente à peu près 10 % du nombre total des auditeurs du Cnam. Les centres les plus importants se situent au Liban (3 800 élèves), au Maghreb et en Afrique francophone (4 000), avec des centres plus petits en Asie (Chine, Vietnam, Malaisie : 150), en Amérique (Canada : 50, Brésil : 50) et en Europe. Une activité en Haïti rassemble 600 étudiants. Le Cnam offre aussi des programmes de formation professionnelle pour le personnel d'entreprises françaises installées à l'étranger.

L'objectif est de réaliser dans les centres étrangers des formations équivalentes à celles du Cnam en France. 20 % du programme d'enseignement peut être adapté à la situation locale du pays. Les conditions dans lesquelles sont maintenues les exigences de qualité des formations ne sont pas décrites. En analysant les sites web aussi bien du Cnam que des établissements d'enseignement supérieur partenaires, il est très difficile, voire impossible, de trouver des informations concrètes sur les programmes d'enseignement et sur la nature des liens avec le Cnam. Dans les faits, la relation entre les formations à l'étranger et le Cnam ne va pas au-delà d'un "label" Cnam sur ces formations.

II – Une faible mobilité internationale

La mobilité internationale des élèves et des enseignants du Cnam à Paris n'a pas suivi l'évolution constatée dans l'enseignement supérieur, bien que cette mobilité ait été affirmée comme une priorité de l'activité internationale de l'établissement dans un communiqué récent de l'AG¹.

Le Cnam a conclu un nombre impressionnant de conventions (138) avec des établissements étrangers mais la mobilité internationale reste extrêmement limitée : 5 élèves sortants et 6 entrants, une faible mobilité internationale d'enseignants (8 missions par an), peu d'enseignants étrangers (dont le Cnam ne peut préciser le nombre). Cela peut s'expliquer par la typologie spécifique des auditeurs et la spécificité des enseignements. Par ailleurs, la formation du Cnam vise à augmenter les opportunités professionnelles des diplômés. Dans le contexte actuel, une expérience internationale constitue un atout précieux. De ce point de vue la mobilité internationale devrait être renforcée afin d'obtenir une véritable équivalence avec les diplômés des autres écoles. L'enseignement de langues est bien structuré pour les élèves ingénieurs (certificat du test Bulat - *Business Language Test* - de l'université de Cambridge requis pour le diplôme), mais beaucoup moins pour les autres filières d'étude. Une bonne connaissance de langues étrangères, au moins l'anglais, est indispensable pour une véritable promotion sociale des élèves. Ce point est à renforcer.

En matière de recherche les contacts internationaux dépendent de l'initiative personnelle du chercheur ou de l'équipe de recherche sans stratégie globale de l'établissement. Les 42 cotutelles de thèse ne sont pas nécessairement réalisées avec les équipes des établissements partenaires à l'étranger. Au niveau central du Cnam peu de renseignements sont disponibles sur les activités internationales en matière de recherche. L'établissement est incapable de donner des informations sur le nombre de publications avec un coauteur à l'étranger.

¹ Revue *Interface* des ingénieurs Insa, n° 108, 3^{ème} et 4^{ème} trimestre 2010, p. 26.

III – Une présence à affirmer dans l'Europe de la formation professionnelle

Malgré sa forte orientation vers la formation continue, le Cnam apparaît peu investi dans les réseaux européens de la formation et de l'enseignement professionnels mis en place dans le cadre du processus de Bruges - Copenhague depuis 2002, alors même que l'organisation de son enseignement en UE capitalisables lui permet de s'inscrire pleinement dans le système de crédits ECVET (*European Credit for Vocational Education and Training*).

IV – Une nouvelle direction et une nouvelle stratégie

La mission du service "relations internationales" (RI), qui existait jusqu'en septembre 2010, n'était pas de piloter les activités internationales, mais de procurer un support administratif. Il n'existait pas de projet international structuré du Cnam. Depuis septembre 2010, une nouvelle "direction des relations internationales et européennes" a été créée, qui comprend 5 personnes, dont 2 restent à recruter. La mission de cette direction consiste à proposer un projet d'établissement quant aux RI, structurer le pilotage des actions internationales et définir les priorités, en collaboration avec les écoles et les CRA. La première action de la nouvelle direction a pris la forme d'une analyse approfondie de la situation actuelle, des forces et des faiblesses de l'activité internationale du Cnam. Cette analyse a été présentée aux instances centrales du Cnam quelques jours avant la visite du comité AERES. Un plan d'action sera proposé prochainement. Le Cnam doit continuer cette réflexion et définir une stratégie en matière de RI avec des priorités d'action à court terme.

La gouvernance

I – En finir avec la balkanisation, évoluer vers un meilleur fonctionnement en réseau

1 • Régénérer la gouvernance de l'établissement

Depuis 2008, le Cnam a connu de profondes mutations : le décret du 19 novembre 2009 est venu modifier celui de 1988 et rénove les statuts de l'établissement. Il précise les missions, en affirmant son caractère unique sur l'ensemble du territoire et en le définissant comme un établissement en réseau à vocation nationale et internationale et dont le siège est à Paris. La clarification qui en résulte quant au partage des responsabilités dans la gouvernance et les prises de décisions a induit une réorganisation des structures internes et des conseils, menée dans un laps de temps très court.

Le règlement intérieur découlant des nouveaux statuts a ainsi été adopté par le CA du 17 mars 2010. L'annexe 1 de ce règlement, venant fixer la liste et les missions des écoles et départements du Cnam, a été approuvée par le CA du 7 juillet 2010 et prévoit de remplacer la centaine de structures internes par deux écoles, elles-mêmes constituées de départements et de laboratoires.

Le CA, installé dans sa nouvelle composition le 4 novembre 2010, comprend désormais 31 membres dont 15 personnalités extérieures et 16 représentants de l'établissement. L'AG, le directeur adjoint, le secrétaire général (SG) et l'agent comptable (AC), ainsi qu'un représentant du ministre chargé de l'enseignement supérieur, assistent aux séances avec voix consultative. L'AG n'est plus membre du CA et son mode de désignation évolue : il est dorénavant nommé, pour une durée de cinq ans renouvelable une fois, par décret du président de la République pris sur le rapport du ministre chargé de l'enseignement supérieur, sur proposition du CA. Le conseil de perfectionnement est remplacé par un CS et par un conseil des formations, composés chacun de 29 membres. Un comité d'orientation stratégique (Cos) est réinstauré en 2010, sans être encore opérationnel ; une commission des moyens vient de commencer ses travaux pour la mandature 2010-2014.

2 • Clarifier les circuits fonctionnels de décision et d'animation

La mise en place très récente de la nouvelle structure ne permet pas à ce jour de mesurer la part de décisions relevant d'un principe descendant et celle d'appropriation interne dans un lieu où l'inertie reste présente, voire prégnante. Le comité de direction, incluant les directions fonctionnelles, se réunit chaque semaine sous la présidence de l'AG. Si la stratégie de l'établissement apparaît très clairement affirmée par ce dernier, et relayée par une équipe de direction de haut niveau, certaines responsabilités fonctionnelles pourraient cependant être précisées.

Ainsi les rôles respectifs du cabinet et de la direction de la communication gagneraient-ils à être formalisés. Il en va de même de l'articulation entre la direction adjointe et le secrétariat général : la fonction SG doit être reconnue en tant que direction générale de l'ensemble des services. Son rôle moteur et ses compétences constituent un point d'appui.

II – Construire la cohérence globale du système d'information, condition d'un pilotage efficace de l'établissement

La difficulté de disposer de données fiables et pertinentes à l'échelle de l'ensemble du Cnam est très fréquemment évoquée, tout autant que la nécessité de formalisation des processus de gestion. Cette difficulté souligne le besoin d'une approche globale du système d'information (SI). Cette mise en cohérence implique un portage politique fort. La pleine compréhension par l'ensemble des structures des implications d'une approche d'établissement, tournée vers l'écoute et le service qui doit être rendu aux usagers et aux utilisateurs, est indispensable.

La direction des systèmes d'information (DSI) est rattachée au SG et comprend 35 personnes. Elle rassemble 1/3 des représentants de la Bap informatique de l'établissement, les 2/3 restants étant dispersés dans les autres structures, ce qui pose la question de la répartition des rôles entre services. Si les fonctions d'assistance, de gestion des applications ainsi que de gestion des systèmes et des réseaux sont clairement identifiées et structurées, notons que le Cnam est toujours à la recherche d'un responsable de l'architecture des systèmes d'information, fonction critique actuellement. La création d'une véritable DSI et d'un centre de ressources informatiques (CRI) regroupant les compétences informatiques est à étudier de près car le système actuel est inefficace. La rationalisation en matière d'équipements semble cependant bien avancée, permettant ainsi des gains d'exploitation et de maintenance.

Pour ce qui relève des applications de gestion, l'établissement a été site pilote en 2008 pour le progiciel Sifac de gestion financière et comptable. L'implication des équipes du Cnam dans la conception du produit au sein de l'équipe projet nationale a été forte. Pour autant, les difficultés liées à sa mise en œuvre et le choix initial de déployer à trop grande échelle dans l'établissement (700 utilisateurs initiaux) une application très exigeante, non stabilisée et reprenant une base insuffisamment fiabilisée, ont sans doute contribué aux difficultés de lisibilité de la situation financière.

L'application de gestion des ressources humaines, Virtualia, est déconnectée du logiciel de paye, HR-Access, ce qui implique des doubles saisies. L'application souffre du manque de référentiels, même si son déploiement a été limité au service central RH, qui a très activement veillé à fiabiliser les données depuis 2 ans, gêné cependant par une rotation importante du personnel. Le Cnam a le projet de se doter d'ici 2013 du progiciel Siham actuellement conçu par l'Amue. L'intégration de la paye dans Sifac a impliqué un investissement de 100 k€. Il est à noter que le Cnam ne possède pas de logiciel de gestion des heures d'enseignement, ce qui doit constituer une absolue priorité au vu des difficultés déjà rencontrées.

La gestion de la scolarité a fait l'objet d'un très lourd investissement (1,4 M€), le Cnam s'étant doté de l'application Siscol, développée et intégrée spécifiquement pour l'établissement sur une souche SAP. Les conditions de mise en place de l'outil à la rentrée 2010 ont déstabilisé certains agents et perturbé le déroulement des inscriptions. Pour autant, avec un accompagnement renforcé et une amélioration de l'ergonomie du portail utilisateurs, cette application devrait se révéler à terme fortement structurante pour l'établissement, en permettant de relier les inscriptions aux encaissements effectifs, de mieux connaître les inscrits et de suivre leur parcours et leur progression.

III – Accompagner les réformes par une politique pertinente de gestion des ressources humaines

Le Cnam emploie 1 670 personnes : 519 enseignants et 1 151 Biatos. La part relative du personnel administratif et technique est importante et le personnel enseignant représente seulement 31 % des effectifs. L'examen de l'évolution des effectifs montre que c'est entre 2002 et 2004 que le nombre des Biatos a le plus augmenté (87 agents en 3 ans). Le personnel contractuel du siège parisien du Cnam représente près de 1/3 de l'effectif global (400 Biatos et 147 enseignants).

1 • Un service en charge des ressources humaines structuré

Le service en charge des ressources humaines (SRH) est rattaché au SG. Il est composé de 25 personnes (8 de catégorie A, 12 de catégorie B, 5 de catégorie C). Soulignons la qualité du travail qui y est mené ; ce travail comprend la production de calendriers prévisionnels de gestion, de tableaux de bord et de suivi ainsi que la publication de la cartographie des emplois.

Le service fonctionne en gestion intégrée et s'appuie sur l'application Virtualia. L'effort de fiabilisation des données et d'urbanisation du système d'information RH avec l'ensemble des applicatifs de gestion devra être poursuivi. Il est prévu à terme d'intégrer au sein du SRH le bureau des traitements, pour l'instant rattaché à l'AC.

2 • Repenser le dimensionnement de l'encadrement administratif

Les évolutions en cours font l'objet d'un portage opérationnel très attentif par le SG. Elles se traduisent notamment par la mise en place de services RH dans les deux écoles, qui prendront en charge les opérations de gestion. Les services centraux, qui avaient jusqu'ici de multiples interlocuteurs relevant de structures dispersées, sont donc appelés à repenser leurs modes d'accompagnement, en orientant leur action vers la professionnalisation d'équipes intermédiaires structurées au sein des écoles, ce qui permettra une logique de subsidiarité.

Les efforts faits en matière de cartographie des emplois doivent permettre, en s'appuyant sur les critères de la commission de redéploiement, une redistribution plus ajustée des compétences en les adaptant aux besoins et en mobilisant les énergies. Les grands équilibres entre titulaires et contractuels et entre les fonctions support, la contribution à la formation et l'appui à la recherche devront continuer à faire l'objet d'une attention marquée. La situation de certaines fonctions-clés, assumées par un unique agent, et pour lesquelles il n'existe pas de redondance prévue ou de partage de compétences, devra être examinée de manière critique afin de prévenir tout risque de défaillance en cas d'absence ou de départ.

L'accompagnement des équipes en place s'appuie utilement sur un plan de formation continue du personnel à la fois bien construit et de qualité.

3 • Conforter le volet prévisionnel et le pilotage de la politique de ressources humaines

La multiplicité des statuts ainsi que les évolutions récentes rendent d'autant plus nécessaire une évolution de posture, devant permettre de passer d'une gestion classique de stock d'emplois vers une gestion prévisionnelle et individualisée.

D'ores et déjà, la mise en place d'un suivi des postes vacants et des effectifs contractuels illustre la pleine conscience qu'a la direction de la nécessité de conforter la capacité de pilotage RH. La mise en œuvre d'une politique de saturation des postes État vacants devra faire l'objet d'une communication claire, pour renforcer la pleine compréhension de ses enjeux par l'ensemble de l'établissement. Le renforcement de la fonction pilotage, qui participe de la préparation aux responsabilités et compétences élargies (RCE), doit également permettre d'accentuer l'application et le respect des règles en matière de charges d'enseignement, de cumul d'activités, de compléments de service et de temps de travail.

4 • Veiller à la qualité des relations sociales et maintenir la vigilance sur la situation des contractuels

L'établissement est doté d'un bilan social depuis 2002, actualisé annuellement. Le comité technique paritaire (CTP) se réunit 3 à 4 fois par an et semble devoir encore trouver ses marques. Si les acteurs sociaux apprécient l'amélioration des conditions d'échange avec l'équipe de direction ainsi que la réunion mensuelle avec la SG, ils n'ont pas toujours le sentiment d'être entendus ou de pouvoir débattre en prenant appui sur des éléments stabilisés.

La situation des contractuels a fait l'objet en octobre 2009 d'un accord avec les syndicats, qui instaure une grille indiciaire liée à une grille de fonctions et à des emplois-types en contrepartie d'un moratoire régulant les recrutements contractuels. L'objectif de résorption de la précarité devra être poursuivi, en s'interrogeant sur le coût social des périodes de carence et des rotations du personnel sur certaines fonctions clés. À cet égard, la fragilisation du sort des contractuels, enchaînant les contrats à durée déterminée et insuffisamment reconnus, constitue un point sur lequel il convient de se montrer particulièrement vigilant.

IV – Restaurer le pilotage financier de l'établissement par la poursuite des actions déjà engagées et un accompagnement fort

1 • Normaliser la situation financière et comptable

En 2010, le Cnam dispose d'un budget de 100 M€, dont 35 M€ pour la rémunération du personnel sur budget propre. La masse salariale du personnel sur budget État représente 60 M€, stabilisant ainsi le budget consolidé aux alentours de 160 M€. Les comparaisons d'un exercice à l'autre sont particulièrement difficiles, du fait de désordres passés dans le rattachement des charges et des produits à l'exercice, traduisant des effets d'évolution erratiques.

La situation financière de l'établissement pâtit en effet d'un historique récent particulièrement dommageable, qui a fait l'objet de rapports successifs de la mission régionale d'audit de la direction générale de la comptabilité publique en mai 2006, de l'IGAENR en juin 2006, d'une mission complémentaire conjointe IGAENR - IGF en août 2007, d'un rapport de la Cour des comptes en septembre 2009 sur les exercices 1999 à 2007 et d'un ultime rapport d'audit de la mission départementale d'audit de la DGFP en juillet 2010. Si tous convergent vers la nécessité de restaurer de bonnes pratiques financières et comptables, l'ampleur de la crise financière fait encore l'objet de chiffrages, et près de 20 000 lignes de comptes restent à retraiter.

Le fonds de roulement se stabiliserait à l'issue de l'année 2010 à hauteur de 15 M€, mais comporterait 16 M€ de titres à annuler, du fait d'une double inscription en recettes, principalement en 2003. Le fonds de roulement réel serait donc négatif de 1 M€. Des crédits fléchés pour les travaux immobiliers ont par ailleurs fait l'objet d'une utilisation autre. Globalement, l'AC, qui effectue depuis l'automne 2009 un important travail d'apurement et de clarification, estime à 39 M€ le déficit cumulé entre 2003 et 2009. À ce stade, 72 M€ de restes à recouvrer perdurent, dont certaines créances irrécupérables, à mettre en regard avec les 54 M€ de recettes qui doivent encore être classées, du fait de l'absence pendant plusieurs années de rapprochements entre les comptes d'attente et les dettes et créances de l'établissement.

2 • Poursuivre la structuration des équipes financières et comptables

L'AC est également chef des services financiers. Le service comporte 35 agents, tout comme l'agence comptable. Un fort accent a été mis sur la pérennisation et la professionnalisation des fonctions. Soulignons l'investissement et la qualité des agents actuels. Les actions entreprises pour le recouvrement et le rattachement des recettes sont à conforter pour établir la visibilité nécessaire et restaurer la confiance des fournisseurs.

La réorganisation des structures internes doit également permettre de repenser les procédures de gestion. Les deux écoles doivent ainsi devenir un relais de contrôle et de pilotage financier, les départements procédant à la gestion opérationnelle, tandis que le niveau infradépartemental doit constituer un niveau d'expression de besoins et d'attestation du service fait. Le Cnam pourra ainsi continuer à professionnaliser la fonction financière, ce qu'un trop large déploiement de Sifac n'avait pas permis.

3 • Relier le processus budgétaire à l'évolution statutaire

La construction budgétaire débute chaque année civile par l'envoi d'une lettre de cadrage de l'AG. Les évolutions d'organisation impliquent d'accentuer la dimension politique de cet acte majeur. Le débat d'orientation budgétaire, qui s'est déroulé pour 2011 lors du CA du 4 novembre 2010, gagnerait dans le même esprit à être avancé et désormais relié à un échange de cadrage objectifs/moyens avec les écoles. L'instauration d'une commission des moyens pour la mandature 2010-2014 est indispensable.

4 • Retrouver la maîtrise de l'exécution budgétaire

L'ampleur de la situation appelle une recapitalisation, qui ne peut être disjointe d'une capacité à mieux caractériser les activités, à chiffrer par un SI fiabilisé les cohortes d'élèves ou auditeurs ainsi que les heures et les coûts complets de formation. Par-delà l'utilisation de la couche analytique de Sifac, cela passe par un renforcement de la fonction de contrôle de gestion, qui semble préexister, mais qu'il conviendrait de rendre pleinement opérationnelle. Dans le même esprit, la création d'une cellule de pilotage doit également contribuer à l'élaboration de tableaux de bord et d'éléments d'aide à la décision, qui sont absolument nécessaires pour le passage aux RCE.

V – Redresser une situation immobilière fortement fragilisée

Les locaux occupés par le Cnam représentent une surface totale de 154 348 m². L'état du bâti et la forte dispersion du patrimoine nécessitent une vigilance accrue.

La situation n'a pas été améliorée par l'attribution de crédits fléchés, soit parce qu'ils n'ont pas été mobilisés pour contribuer à résorber ce qui pouvait l'être, soit parce que leurs conditions d'utilisation trop restrictives et limitées dans le temps ne permettaient pas leur emploi là où ils auraient été les plus pertinents (crédits du plan de relance). L'établissement se trouve dès lors dans la situation paradoxale de devoir consacrer, sans que sa situation financière ne le permette, plus de 5 M€ chaque année à des locations, alors même que 3 000 m² de surfaces bâties sont inoccupées et à réhabiliter au cœur de son implantation historique et que l'extension de ses surfaces vers la Seine-Saint-Denis est inachevée.

La question de la répartition des activités du Cnam entre ses locaux parisiens et ceux de Saint-Denis nécessite impérativement un schéma directeur immobilier, découlant de la commission d'évaluation des besoins immobiliers de 2006-2007. Il doit faire l'objet d'un portage politique fort ainsi que d'un accompagnement financier, tant de la tutelle ministérielle que des collectivités, qui soit à la mesure des enjeux.

Il est prévu que le service technique des bâtiments puisse être érigé en véritable direction du patrimoine d'ici le printemps 2011. En sus de la numérisation des plans, l'établissement doit pouvoir affiner sa connaissance de l'état de son bâti et de ses besoins, en achevant la démarche d'implantation d'un véritable SI et de pilotage immobilier en lien avec les occupations réelles de locaux.

VI – Construire un système de management de la qualité et développer la capacité d'autoévaluation

Il existe dans l'établissement un certain nombre de procédures relatives aux divers aspects de son fonctionnement, mais elles ne sont actuellement accompagnées d'aucun dispositif formalisé permettant d'en vérifier l'application, de rédiger une véritable autoévaluation avec des indicateurs fiables, de résorber les dysfonctionnements et d'organiser l'amélioration continue. L'évaluation des enseignements relève quant à elle essentiellement des enseignants responsables et souffre de l'insuffisance du système des agréments. Cette responsabilité pourrait passer aux départements, mais il sera nécessaire d'avoir des outils de vision synthétique s'appuyant sur un SI fiable.

Au total, si l'on se réfère aux exigences européennes, le Cnam ne satisfait pas aux exigences des *Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur* (ESG). Compte tenu de sa taille, de sa diversité, de son mode d'organisation et de management, de sa dispersion géographique, le Cnam doit être doté d'un système de management de la qualité cohérent et permettant de gérer les dysfonctionnements.

VII – Étendre les domaines d'intervention de la fonction hygiène et sécurité

Les problèmes liés à l'hygiène et à la sécurité font l'objet d'un réel suivi, comme a pu le souligner le rapport d'inspection de 2009, qui a notamment relevé l'effort consenti relativement au document unique d'évaluation des risques (Duer).

L'organigramme fait apparaître distinctement un service hygiène et sécurité, constitué depuis 1997 et composé de 7 agents. Placé sous la responsabilité d'un ingénieur de recherche, ingénieur en prévention des risques, le service était doté d'un budget de 565 k€ en 2009. Les fonctions d'agents chargés de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité (Acmo) sont portées par une vingtaine d'assistants de sécurité, une trentaine de correspondants locaux de sécurité se faisant le relais du service hygiène et sécurité et du comité hygiène et sécurité (CHS) dans leur secteur. Les formations de sauveteur secouriste du travail (SST) sont suivies et font l'objet de sessions régulières de recyclage.

Le CHS est constitué et se réunit en moyenne 3 fois par an. Il est présidé par le directeur adjoint. Le suivi des décisions et recommandations du CHS doit être réel, tout comme la nécessité de retrouver ce qui relève de bonnes pratiques dans le fonctionnement de l'instance. Le comité attire l'attention sur le besoin d'écoute et de dialogue éprouvé par le personnel ainsi que sur la résurgence de préoccupations liées aux risques psychosociaux, qui pourraient être reliées au contexte d'évolution d'organisation que connaît l'établissement.

Affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

Le Cnam se trouve à un tournant de son histoire. Au cours du temps, son image s'est fragmentée au travers des CRA (y compris en Île-de-France), des instituts, des chaires, etc., chacun conduisant sa propre politique. Les centres régionaux étaient souvent mieux identifiés que le siège parisien lui-même, qui servait, au mieux, d'espace de mutualisation. Ces multiples composantes, tout en donnant une image hétérogène, ont malgré tout maintenu une présence nationale du Cnam. Au-delà d'un "label" Cnam reconnu, la diversité des formations et du public ne favorisait pas une communication globale. Enfin, la récente crise financière, doublée d'un manque de pilotage, semble avoir anesthésié l'établissement.

Certes, il existait une communication interne et externe de qualité jusqu'au début des années 1990, qui en l'espace de deux décennies s'est étiolée. Le bicentenaire de 1994 aurait pu constituer une excellente occasion de réaffirmer l'existence du Cnam. Elle n'a pas été saisie et la situation s'est lentement dégradée.

Une nouvelle politique a été mise en œuvre très récemment et avec énergie par la direction actuelle. Elle doit permettre l'affirmation d'une identité durable étayée par une communication de qualité qui doit réaffirmer les missions historiques de l'établissement, leur adéquation au présent et faire connaître ses projets pour le futur. En effet, les actions spécifiques du Cnam méritent tout particulièrement d'être portées à la connaissance du grand public. Une lisibilité accrue est apportée par le nouveau logo repris dans les CRA ; elle mériterait d'être étendue à la présentation de l'offre de formation. Plus généralement, il est indispensable que la politique de communication constitue en temps réel le reflet le plus fidèle possible des nouvelles orientations stratégiques et du nouveau schéma d'organisation en deux écoles. L'ensemble de ces progressions reste donc à conforter et à renforcer.

Alors que les formations du Cnam suscitent une réelle fierté parmi les auditeurs, ce qui témoigne de la force du "label" Cnam, le sentiment d'appartenance des usagers est faible, ce qui pourrait s'expliquer par l'absence de cohortes homogènes comme il en existe dans les écoles d'ingénieurs plus traditionnelles. Les anciens auditeurs impliqués dans la vie de l'établissement sont peu nombreux ; soulignons toutefois leur présence dans les CRA où ils conseillent très utilement les futurs inscrits et militent vigoureusement en faveur de la formation professionnelle continuée.

Conclusion et recommandations



Doté du statut de grand établissement et propriétaire d'un musée situé dans les locaux de son siège parisien, le Cnam est placé sous la tutelle du MESR, qui lui confie trois missions principales : la formation tout au long de la vie, la recherche et la diffusion de la culture scientifique et technique. Atypique au sein de l'enseignement supérieur français par la nature de son public et la spécificité de son offre de formation, le Cnam amorce depuis peu une restructuration pour sortir d'une triple crise : existentielle, financière et de gouvernance. Cette réorganisation, officialisée par le décret n° 2009-1421 du 19 novembre 2009, s'effectue selon deux axes principaux : d'une part le Cnam, éparpillé il y a peu encore, cherche désormais à être un établissement en réseau dont le siège est à Paris, d'autre part il est maintenant composé de deux écoles comportant chacune 7 départements, qui remplacent les 30 instituts et centres spécialisés et les 70 chaires. Il est membre fondateur du Pres Hesam.

Le Cnam compte plus de 90 000 élèves, naguère appelés auditeurs, il délivre près de 8 500 diplômes par an, emploie à Paris 519 enseignants permanents, titulaires et contractuels, environ 2 000 intervenants vacataires et 1 151 Biatos, dans les centres régionaux associés (CRA) quelque 600 permanents et 6 000 vacataires. Son budget annuel dépasse 100 M€.

I – Recherche et valorisation

En cours de restructuration, la recherche reste faible, avec peu d'EC publiants (172 sur 341) et un nombre de thèses financées insuffisant (127 sur 330 doctorants). Le CS assure le pilotage scientifique et travaille en lien avec la direction de la recherche ; il en a résulté un document de "prospectivité des activités scientifiques au Cnam à l'horizon 2015-2020". Le Cnam possède aujourd'hui 14 UR propres (6 rattachées à l'école Management et société et regroupées au sein d'une seule ED, 8 à l'école Sciences industrielles et technologies de l'information et membres de 7 ED distinctes). Si ces UR sont très dynamiques dans la collecte de fonds (plus de 8,5 M€), elles souffrent en revanche d'un faible apport de ressources industrielles (moins de 15 %).

Mobilisant une équipe très réduite, la valorisation reste embryonnaire. Elle vise à développer la propriété industrielle et à monter un projet d'incubateur en association avec 3 partenaires.

Le Cnam possède, avec son musée, un potentiel remarquable dans le champ de la CST, mais aucune volonté politique claire n'est affirmée en vue de développer les activités dans le domaine ou encourager les EC à s'y investir.

II – Offre de formation et vie étudiante

La stratégie est claire et s'appuie sur une nouvelle organisation autour de deux écoles et d'un réseau national que coordonne la direction nationale de la formation. Le Cnam vise à rationaliser une offre actuellement riche mais peu lisible et insuffisamment structurée, tout en ne perdant pas de vue ses missions historiques. Il peut compter sur la force de son réseau de CRA, dans lesquels il est statutairement possible de décliner les UE du siège tout en répondant à la demande régionale, la tutelle pédagogique nationale insuffisamment directive et le manque de suivi des procédures d'agrément des enseignants dans ces CRA obérant cependant cet avantage. La cohérence des UE par certification reste également à améliorer, par la création d'une direction des études.

La forte capacité du Cnam en ingénierie de formation, qu'atteste de manière originale le projet d'école Vaucanson destinée aux meilleurs bacheliers professionnels, se trouve amoindrie par son manque d'ambition dans le domaine de la VAE et les résultats insuffisants qu'il y obtient.

La vie étudiante reste limitée en raison de la nature même des auditeurs. Ils sont quoi qu'il en soit sous représentés dans les conseils statutaires et leur engagement est réduit. Si les élèves ne montrent qu'un faible sentiment d'appartenance au Cnam, ils sont en revanche fiers de s'y former et d'y mener une riche vie associative.

III – Gouvernance

Le décret du 19 novembre 2009 a rénové les statuts, dans le but de sortir le Cnam d'une situation de crise ; ils ont conforté le Cnam comme établissement national en réseau piloté depuis le siège parisien et ont mis en place une nouvelle organisation, à la fois des structures (deux écoles) et des conseils (CA, CS, conseil des formations).

Ces réformes, généralement bien acceptées par le personnel, imposent un accompagnement et une politique affirmée de gestion des ressources humaines. Il reste aussi à clarifier certaines responsabilités fonctionnelles, à construire et mettre en œuvre un schéma directeur des systèmes d'information, à consolider la situation immobilière et, surtout, à réorganiser drastiquement les structures internes avec pour objectif de repenser les procédures de gestion et de mieux assurer le lien entre processus budgétaire et évolution statutaire : la crise financière est en effet profonde et le Cnam n'en est pas sorti.

IV – Relations extérieures et internationales

Sa récente intégration dans le Pres Hesam devrait dynamiser les relations académiques franciliennes du Cnam, la participation aux appels à projets "Investissements d'avenir" le laisse espérer. En revanche, les relations avec les collectivités territoriales en Île-de-France sont très limitées, à l'inverse de ce qui se passe en province par le biais des CRA. Pour ce qui concerne les établissements de recherche, il existe de nombreux accords-cadres mais leurs bénéfices restent sous-exploités.

Avec le milieu socioéconomique, les liens sont anciens et les relations satisfaisantes avec les confédérations syndicales. Il existe une politique de partenariat avec de grandes entreprises pour répondre à des besoins spécifiques, mais la disparition des instituts et centres spécialisés impose de mener une politique coordonnée de relations avec les différents champs professionnels, qui pourrait être portée par les écoles.

Enfin, les relations internationales se caractérisent par des implantations à l'étranger, notamment dans les zones francophones (Liban, Maghreb, Afrique subsaharienne francophone...), où plus de 9 000 auditeurs sont formés, en langue française, mais aussi une extrême faiblesse de la mobilité enseignante et étudiante. Une direction des relations européennes et internationales a été créée pour définir et mettre en œuvre une réelle stratégie d'établissement.

V – Les points forts

- Renouveau statutaire récent qui crée un cadre pour la pérennisation et le développement ;
- Établissement unique de promotion sociale et professionnelle ;
- Offre de formation professionnalisante et certifiante ;
- Maillage territorial organisé en réseau ;
- Attachement des auditeurs et du personnel à l'établissement et à son label.

VI – Les points faibles

- Établissement fragilisé, notamment par une crise existentielle et l'héritage d'une situation financière catastrophique ;
- Recherche faible et mal identifiée ;
- Système d'information encore embryonnaire et démarche qualité absente dans un établissement en réseau ;
- Échanges internationaux trop limités et mobilité insuffisante.

VII – Les recommandations

- Poursuivre l'effort de rénovation et se prémunir des résistances au changement ;
- Assurer la cohésion sociale de l'établissement ;
- Rationaliser l'offre de formation (lisibilité, structuration) et développer la VAE ;
- Développer un système d'information efficace et adapté au réseau et mettre en place un management de la qualité ;
- Moderniser et développer la gestion des ressources humaines ;
- Développer la culture scientifique et technique et promouvoir l'activité muséologique.

Liste des sigles

A

| | |
|-------|--|
| AC | Agent comptable / agence comptable |
| Acmo | Agents chargés de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité |
| AERES | Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |
| AG | Administrateur général |
| AIO | Accueil, information, orientation |
| Amue | Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche |
| ANR | Agence nationale de la recherche |

B

| | |
|--------|--|
| Bap | Branche d'activités professionnelles |
| Biatos | (Personnel) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service |
| BTS | Brevet de technicien supérieur |
| Bulat | <i>BUsiness LAnguage Test</i> |

C

| | |
|-------|--|
| CA | Conseil d'administration |
| CDHTE | Centre d'histoire et des techniques de l'environnement |
| CFA | Centre de formation d'apprentis |
| CHS | Comité d'hygiène et de sécurité |
| Cifre | Convention industrielle de formation pour la recherche |
| Cnam | Conservatoire national des arts et métiers |
| CNRS | Centre national de la recherche scientifique |
| Cos | Comité d'orientation stratégique |
| CR | Conseil régional |
| CRA | Centre régional associé |
| CRI | Centre de ressources informatiques |
| CS | Conseil scientifique |
| CST | Culture scientifique et technique |
| CTI | Commission des titres d'ingénieur |
| CTP | Comité technique paritaire |

D

| | |
|------|--|
| DGFP | Direction générale de la fonction publique |
| DSI | Direction des systèmes d'information |
| Duer | Document unique d'évaluation des risques |
| DUT | Diplôme universitaire de technologie |

E

| | |
|--------|---|
| EC | Enseignant-chercheur |
| ECvet | <i>European Credit for Vocational Education and Training</i> |
| ED | École doctorale |
| EICnam | École d'ingénieurs du Cnam |
| ENS | École normale supérieure |
| Ensam | École nationale supérieure des arts et métiers |
| ENT | Environnement numérique de travail |
| EPCS | Etablissement public de coopération scientifique |
| ESG | <i>European Standards and Guidelines</i> (Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur) |
| ESGT | École supérieure des géomètres et topographes |

F

Foad Formation ouverte et à distance

G

GIE Groupement d'intérêt économique

H

HDR Habilitation à diriger des recherches

Hesam Hautes Études Sorbonne Arts et Métiers

I

ICH Institut d'études économiques et juridiques appliquées à la construction et à l'habitation

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

IGF Inspection générale des finances

Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale

Intec Institut national des techniques économiques et comptables

L

LMD Licence - Master - Doctorat

M

MESR Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

MS Management et société

P

PCRD Programme cadre de recherche et développement (programme européen)

PCST Patrimoine scientifique et technique contemporain

Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RCE Responsabilités et compétences élargies

Remut Réseau des musées et collections techniques en France

RH Ressources humaines

RI Relations internationales

RNCP Répertoire national des certifications professionnelles

S

SAP *Systems, applications, and products for data processing* (progiciel de gestion intégré)

SCD Service commun de documentation

SG Secrétaire général / secrétariat général

SHS Sciences humaines et sociales

SI Système d'information

Sifac Système d'information financier analytique et comptable

Siti Sciences industrielles et technologies de l'information

SNRI Stratégie nationale de recherche et d'innovation

SRH Service des ressources humaines

SST Sauveteur secouriste du travail

U

UE Unité d'enseignement

UR Unité de recherche

V

VAE Validation des acquis de l'expérience

Observations de l'administrateur général

le **cnam**

REPONSE DE L'ADMINISTRATEUR GENERAL

Je tiens particulièrement à remercier les experts de l'Aeres de la qualité du rapport d'évaluation du Conservatoire national des arts et métiers. L'exercice était particulièrement compliqué pour deux raisons. La première tient à la spécificité de l'établissement, qui n'est ni une université, ni une grande école, mais un grand établissement dédié à la formation professionnelle supérieure des adultes en activité. La seconde vient de la période considérée : celle d'un établissement qui œuvre pour sortir d'une crise lourde.

Le document qui nous est transmis intègre parfaitement ces deux éléments de contexte. Ma réponse témoignera de ma forte adhésion au constat comme aux recommandations.

Ce rapport sévère, dénué de toute forme de complaisance, s'intègre parfaitement dans la séquence initiée par les rapports successifs de l'IGAENR en juin 2006, de l'IGF conjointement avec l'IGAENR en août 2007, de la cour des comptes en novembre 2009 et enfin de la RGF en septembre 2010. Je me réjouis de voir ainsi validées les décisions essentielles prises depuis deux ans, nécessaires au redressement de la situation, et de lire les recommandations de ce qui reste à accomplir pour inscrire ce redressement dans le temps, et surmonter la crise durablement.

La crise de l'établissement doit être appréhendée dans ses trois dimensions : existentielle, de gouvernance et financière. *Une crise existentielle* larvée depuis les lois sur la formation continue, c'est-à-dire la fin du monopole du Cnam sur le segment enseignement supérieur ; *une crise de gouvernance* liée pour l'essentiel à une organisation balkanisée et déhiérarchisée, le Cnam n'étant gouvernable que par une autorité légitime et reconnue ; tout ceci, associé à un manque de rigueur et de professionnalisme ne pouvant conduire qu'à une grave *crise financière*.

J'ai été nommé et missionné le 1er septembre 2008, pour créer les conditions de sortie de crise. Doter l'établissement d'une organisation gouvernable et durable, et d'un projet inscrit dans le contexte actuel d'évolution de l'enseignement supérieur et de la recherche, était ma priorité.

L'ensemble de l'équipe de direction et moi-même prenons acte de la reconnaissance par le comité d'évaluation des trois niveaux de crise, de son assentiment à la réponse statutaire apportée aux problèmes de gouvernance, ainsi qu'au constat qu'il porte de l'adhésion générale de l'établissement aux orientations stratégiques affichées. Mais, nous prenons également acte de l'importance du désordre financier et de ses conséquences, telles qu'il pointe celles-ci. Nous ne pouvons donc qu'adhérer pleinement à la première recommandation qui consiste à « *poursuivre l'effort de rénovation et se prémunir des résistances aux changements* ». Cette recommandation doit être interprétée comme la nécessité d'avoir achevé la rénovation de l'établissement et créé les conditions de son irréversibilité à l'issue du contrat d'établissement, qui couvre les trois années 2011, 2012 et 2013. Les autres recommandations visent d'ailleurs toutes, à la réalisation de ce même objectif.

L'échéance du contrat d'établissement correspond à la fin de mon mandat. Tel est donc mon horizon pour achever la refondation et la stabiliser. C'est pour cela qu'il me fallait aller très vite en 2009 et 2010 pour jeter les bases de la nouvelle organisation : décret statutaire, règlement intérieur, restructuration du siège et redéfinition de l'organisation du réseau. On aura noté le caractère robuste du décret statutaire, très consensuel au sein de l'établissement, qui permet à ce dernier de prendre en mains son organisation et son fonctionnement. Si le décret statutaire est appelé me semble-t-il à une très longue vie, l'établissement pourra rapidement s'il le souhaite, adapter ou revoir son règlement intérieur et son organisation. Le comité note avec justesse qu'il est trop tôt pour évaluer sereinement les nouveaux modes de fonctionnement ; mais nous croyons vraiment en la pertinence de notre nouvelle organisation du siège en deux écoles, elles-mêmes constituées de départements et laboratoires. J'ai envisagé qu'un premier bilan intervienne dès la fin de l'année universitaire 2011-2012, pouvant conduire à des aménagements, notamment des procédures décrites dans le règlement intérieur. L'audit nécessaire et préalable au passage aux compétences élargies le 1^{er} janvier 2012, permettra aussi de faire le point sur la qualité de la nouvelle organisation. J'ai beaucoup entendu depuis quelques temps que les choses avaient été menées rapidement, sous-entendu parfois trop rapidement. La réalité impose au contraire, de continuer à avancer à un rythme soutenu si comme annoncé précédemment, on veut que tout soit stabilisé à la fin du contrat d'établissement. Pour autant j'ai l'intime conviction que lorsque le Cnam aura retrouvé une situation saine et stable, il sera possible si on le souhaite, d'aller vers une organisation plus souple, plus matricielle, c'est-à-dire plus orientée projet. L'organisation actuelle est d'abord une réponse très hiérarchisée aux problèmes de gouvernance, surtout financiers.

Bien que très en phase avec le constat et avec les recommandations du comité, je souhaiterais revenir sur certains points du rapport, pour exprimer quelques réponses et nuances avec sa rédaction.

La Recherche et la culture scientifique et technique :

En ce domaine, la restructuration du Cnam et son nouveau règlement intérieur ont conforté l'importance de la place des laboratoires de recherche au sein du Conservatoire.

Au Cnam, la recherche permet non seulement de maintenir la qualité et le niveau des enseignements, en assurant un lien organique avec les autres missions de l'établissement, mais elle permet aussi de concrétiser les liens que le Cnam a toujours entretenus avec le monde industriel et associatif, principalement autour des grandes questions sociétales.

Dans le domaine de la culture scientifique et technique, le rapport du comité d'évaluation souligne combien le Cnam est légitime pour assurer « un rôle de passeur entre passé et avenir ». Les rapprochements récents opérés entre le musée, le laboratoire dédié à l'histoire des techniques (CDHTE), et le département d'enseignement et de recherche qui travaille sur les préoccupations de culture, techniques et société, témoignent de la place que nous souhaitons donner à ces orientations.

La direction de la recherche a impulsé une nouvelle dynamique, en sachant fédérer les acteurs de la recherche autour d'un projet commun. Le rapport en atteste parfaitement. Cette dynamique se traduit par la constitution de liens privilégiés avec les principaux partenaires institutionnels (PRES Hesam, Arts et Métiers Paris Tech, Fondation Condorcet, Pôles de compétitivité...). Des procédures communes aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche qui souhaitent se positionner au niveau national se mettent en place actuellement, dans un souci constant de démarche qualité. Ces procédures loin de représenter un frein à la recherche en constituent au contraire un atout, à travers un cadre structurant, commun et transparent.

En ce qui concerne la proposition de constitution d'une « société d'accélération de transfert technologique » propre au Cnam ou en lien avec le PRES Hesam, ce dernier n'a pas souhaité s'engager dans cet appel d'offre du grand emprunt, les questions de valorisation à travers une filiale de droit privé, n'étant pas prioritaires pour la plupart de ses membres. C'est cependant à travers l'association ARTS (association pour la technologie et la recherche) d'Arts et Métiers Paris Tech et son label Carnot, passerelle entre la recherche et le monde économique, que se conduira la mission de mutualiser les moyens dédiés à la valorisation de la recherche au sein du PRES Hesam.

L'offre de formation :

Sur l'offre de formation du Cnam et plus particulièrement son ingénierie de certification et sa VAE, nous ne pouvons qu'adhérer pleinement au constat et préconisations du comité.

Toutefois il faut attirer l'attention sur la double fonction de l'établissement. Le Cnam est à la fois un établissement de formation qui débouche sur des diplômes de type LMD, mais aussi un établissement qui délivre des certifications de nature professionnelle. L'organisation des enseignements sous la forme des unités d'enseignement-UE- permet de répondre à ce double objectif, dès lors que les formations dispensées le sont en réponse à une demande individuelle (HTT). Par contre, cette organisation est moins adaptée à d'autres modalités pédagogiques comme l'alternance ou la formation à distance (FOAD). Lorsqu'il s'agit de la VAE totale, la référence aux UE devient très problématique voire antinomique.

C'est pourquoi il est proposé de mettre en place une ingénierie de certification à part entière, qui parte de l'analyse des besoins, formulée en termes de compétences. Des parcours de certification fondés sur des unités de certification –UC- pourraient être conçus, sur la base de blocs de compétences rattachés à une ou plusieurs UE. Cette approche permettra un réel développement de la VAE. En effet les référentiels actuels restent beaucoup trop orientés sur des programmes de formation académique. Cette mutation nécessaire est d'autant plus difficile que beaucoup de temps a été perdu, que de mauvaises habitudes ont été prises, dans le contexte connu d'absence totale de pilotage politique.

La recommandation de s'engager en direction de certifications exclusivement professionnelles et enregistrées au RNCP est largement partagée par l'établissement. Le problème soulevé semble se situer uniquement sur les certifications d'établissement, dans la mesure où les diplômes LMD sont enregistrés de droit au RNCP. Toutefois le « *tout certification* » n'est envisageable que progressivement. Il ne faut pas qu'il soit contraire avec l'une des missions du Cnam, celle du perfectionnement individuel, également attendue par les élèves. Il faut noter aussi que beaucoup d'enseignants du Conservatoire sont très loin de pouvoir s'inscrire dans une logique de certification de type enregistrement sur demande.

Le comité préconise une plus grande inscription dans les démarches européennes, ce qui semble évident. Et pourtant, le processus de Copenhague est mal connu des personnels, qui sont plus familiers du processus de Bologne et donc du modèle universitaire. Les ECVET ont été conçus en parallèle aux ECTS, pour permettre des mobilités lorsqu'il s'agit d'objectifs de formation professionnelle. Ils sont liés aux acquis certifiés, et non à une durée de la charge de travail fournie par l'étudiant. Si le Cnam entend demeurer la référence en matière de formation professionnelle supérieure des adultes engagés dans la vie professionnelle et renoncer à être simplement une université pour adultes, il doit davantage se recentrer sur l'ingénierie que sur la formation elle-même.

Il reste donc à doter l'établissement d'une véritable direction nationale des formations et des certifications professionnelles, en liaison très étroite avec les écoles.

Le Cnam en réseau :

Mais c'est surtout sur ce qui touche *au réseau des centres*, qu'ils soient métropolitains, ultra marins ou à l'étranger que je souhaite accorder dans ma réponse au comité d'évaluation, la place politique la plus importante. Tout d'abord rappeler que j'ai vraiment voulu que le nouveau décret statutaire décrive bien le Cnam comme *un établissement en réseau dont le siège est à Paris*. Il n'y a pas de valeur ajoutée du Cnam dans le paysage de l'enseignement supérieur français, sans la prise en compte du réseau qui lui-même, tire sa légitimité du siège parisien.

Le comité d'évaluation a écrit en page 15 du rapport : *l'établissement devra vraisemblablement être amené à choisir, pour ses centres, entre deux politiques : soit il s'agit de relai du Cnam dans les régions pour l'offre Cnam et l'établissement devrait en assurer la gestion, soit il s'agit d'entités d'un réseau conservant une certaine autonomie et l'établissement devrait accepter de les inscrire davantage dans les schémas régionaux de formation continue, dans le cadre de conventions avec les CR.*

Je ne suis pas d'accord pour considérer que ces choix sont exclusifs l'un de l'autre. Au contraire, ils doivent pouvoir être totalement compatibles et complémentaires. On aura bien noté que le Cnam est un établissement public dont le champ d'intervention qui lui est consubstantiel, relève principalement d'une compétence qui est aujourd'hui entièrement transférée aux régions. L'action décentralisée menée par les centres sur le territoire, a permis de répondre à des besoins identifiables localement, et non perçus au niveau national. Cela permet de répondre à un besoin de développement territorial et d'accompagnement des acteurs locaux. La formation à distance est un outil essentiel de ce développement territorial.

C'est pourquoi je souhaite renforcer très significativement les liens entre l'établissement public et l'Association des Régions de France (ARF), mais aussi la relation entre les exécutifs régionaux et le centre Cnam régional. Ce dernier doit inscrire son activité dans le contrat de plan régional de développement de la formation professionnelle (CPRDF), sur la part des formations correspondant à des participations financières de la région, sans que ce soit pour autant le critère exclusif. Les formations qui répondent à des besoins du monde économique, ou qui correspondraient à des orientations définies par l'établissement public, -par exemple les décrocheurs de l'enseignement supérieur- doivent aussi pouvoir être dispensées dans les CRA.

Les nouvelles dispositions décrivant ce que doivent être, lorsqu'elles sont nécessaires, les associations de gestion des centres régionaux vont dans ce sens. Pour autant la valeur ajoutée des centres dans ce schéma est bien justement la possibilité de déployer l'offre de formation certifiante portée par l'établissement. Il n'y a pas plus de raisons d'opposer les deux approches sur le terrain qu'il n'y a de raisons d'opposer au niveau national, la réponse aux besoins individuels des élèves, aux besoins collectifs exprimés par les entreprises. Après la loi de 1971, il est évident que le Cnam devait se poser la question de sa valeur ajoutée, et dans cette valeur ajoutée, outre l'ingénierie en matière de formation professionnelle supérieure pour adultes il y a la capacité à déployer, en plus des outils, une offre certifiante originale. Cela renvoie notamment à la capacité de reprendre une place de premier plan en matière de FOAD et aussi de VAE. Mais cela renvoie aussi à la capacité du Cnam à travailler en partenariat et complémentarité avec les autres opérateurs publics, plus particulièrement les universités, et non pas en concurrence.

Parmi les diverses expressions des crises découvertes à mon arrivée figuraient des relations souvent difficiles, pour ne pas dire plus, avec un grand nombre d'universités qui voyaient dans les centres Cnam un organisme concurrent. Le dialogue était parfois inexistant, alors même que le personnel intervenant au Cnam était souvent un personnel de l'université.

Quand on sait que tous les opérateurs publics confondus ne couvrent que 10% du marché de la formation professionnelle continue, on mesure le caractère stupide de cette concurrence. Le dialogue et je pense la confiance, est aujourd'hui rétabli. Ainsi le Cnam a-t-il réintégré la CDSFUC qu'il avait tout simplement désertée. Dans le périmètre de l'enseignement supérieur français le Cnam est un partenaire majeur du champ de la formation professionnelle des hommes et femmes engagés dans la vie active, jamais un concurrent.

Reste toutefois à régler les problèmes de qualité soulevés à juste titre par le comité d'évaluation. C'est d'ailleurs sur l'ensemble de l'établissement, siège et centres, que se pose le problème du respect d'un processus « qualité ». Il nous appartient dans le prochain contrat d'établissement, d'apporter à notre tutelle des garanties suffisantes pour pouvoir offrir l'ensemble de notre offre selon les mêmes critères, en tous points du territoire. Cela signifie notamment un travail sur les agréments d'enseignants et sur les contrôles de connaissances et compétences.

Cette originalité que constitue le réseau Cnam en France doit se prolonger par des centres à l'étranger sur un modèle maîtrisé. Et s'il est exact que les relations internationales, au sens où on les conçoit en université sont effectivement faibles, - faible mobilité des enseignants chercheurs et surtout faible mobilité des étudiants - il faut rappeler que les publics du Cnam ne sont pas comparables à des étudiants puisqu'ils sont en activité. Il n'en demeure pas moins que la mobilité de nos enseignants et élèves progresse régulièrement, et que le Cnam est capable de former et diplômé sur place, de manière particulièrement massive au Liban, mais aujourd'hui aussi en Chine, au Maroc, en Algérie, au Bénin, au Québec et surtout en Haïti.

C'est un élément de valeur ajoutée incontestable. C'est ce qui explique la concentration dans un premier temps, sur l'espace francophone. Mais la Chine et bientôt peut-être le Brésil montrent que cette politique de formation et certification hors frontière offre aujourd'hui au Cnam une réelle opportunité de développement. A noter là encore que de plus en plus on nous sollicite autant sinon plus, pour notre savoir-faire en ingénierie de formation, que pour la formation elle-même.

La gouvernance :

On l'a rappelé, il y avait urgence à tenter de mettre un terme à une balkanisation et surtout une autonomie des chaires, qui était parfaitement légitime jusque dans toute la première moitié du XXème siècle, lorsque le Cnam était uniquement parisien et centré sur quelques domaines d'excellence. On peut faire l'hypothèse que les nouveaux statuts, le nouveau règlement intérieur et la nouvelle organisation du siège, associés à une refondation du réseau et notamment à un nouveau mode de relations entre le siège et les centres, devraient conduire à une organisation mieux adaptée aux enjeux. Cela signifie une organisation suffisamment pyramidale pour préserver l'unité de l'établissement, et suffisamment déconcentrée pour répondre aux besoins exprimés par tous ceux à qui le Cnam peut apporter une réponse à une demande de formation professionnelle supérieure. Il s'agit aussi bien des individus, que des entreprises et bien évidemment des collectivités territoriales.

Nous prenons acte de la préoccupation exprimée d'un risque éventuel que la nouvelle organisation, et notamment le nouveau positionnement des professeurs titulaires de chaire et des instituts, pourrait conduire à un relâchement dans les relations avec les milieux professionnels. Tel n'est pas l'objectif, bien au contraire, la réforme renforce ce lien. Un conseil d'orientation stratégique, exclusivement constitué de personnalités extérieures à l'établissement, représentant à la fois la communauté scientifique et le monde économique, enrichira la réflexion prospective de l'établissement pour mieux l'ancrer sur les évolutions de société. Ce travail sera relayé dans tout le réseau des centres en régions, qui doivent aujourd'hui installer à leur niveau des comités d'orientation régionaux, avec la même préoccupation. De même, les conseils « scientifique » et « des formations » comptent-ils aujourd'hui une réelle représentation de représentants du monde de l'entreprise et de leurs organisations représentatives. Enfin, les conseils d'école, en cours d'installation vont-ils aussi travailler avec des représentants du monde socio-économique extérieurs à l'établissement. Ces interventions de professionnels en activité, doivent permettre de mieux irriguer les réflexions de la communauté dans la prise en compte des évolutions technologiques, industrielles, économiques et sociales en cours. Elles doivent permettre de mieux influencer sur l'évolution de nos enseignements et de notre recherche. La volonté de recréer des chaires industrielles, la possibilité qu'offre le règlement intérieur, dans les départements des écoles, de faire fonctionner des programmes coordonnés avec des « commissions techniques » adossées à des professions réglementées ou fortement structurées vont dans ce sens. Enfin, la politique de recrutements des futurs professeurs du Cnam ne pourra que s'enrichir de cette mise en œuvre.

Le comité d'évaluation rappelle très justement que la condition première d'un pilotage efficace est la construction d'un système d'information cohérent, dont les conditions de la réussite doivent provenir d'un pilotage politique fort. L'absence d'un tel système à mon arrivée, et même le fait qu'aucune étude sérieuse n'ait été amorcée, en dit long sur ce qu'était la situation ; une situation qui bien évidemment n'avait pas que des inconvénients pour tous les acteurs. L'équipe de direction se réjouit de voir que le comité valide le travail engagé, même s'il est évident que le fonctionnement actuel du nouveau logiciel de scolarité SISCOL ne peut être considéré comme satisfaisant, loin s'en faut. Mais nous verrons dès la prochaine version de SISCOL des améliorations fonctionnelles et ergonomiques indéniables.

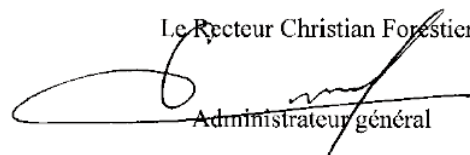
On peut néanmoins regretter que le Cnam n'ait pu dans cette affaire, bénéficier d'un système existant et qu'il ait dû être pionnier (cobaye) dans ce moment de grave crise. Ceci explique les très grandes difficultés rencontrées à la dernière rentrée par beaucoup de personnels, un nouveau logiciel (sur une souche SAP) associé à une nouvelle structure de l'établissement et avec une volonté d'harmoniser, pour la première fois, l'offre de formation sur toute l'Île de France, entre le siège et le centre régional. Cette addition de difficultés ne pouvait conduire qu'à une profonde déstabilisation. Il faut aujourd'hui en sortir ; et nous en sortirons bien évidemment.

Ceci pose le problème de l'adhésion de l'ensemble des personnels aux changements, adhésion nécessaire pour préserver la cohésion sociale de l'établissement. L'équipe de direction est tout à fait consciente qu'elle doit à la fois travailler dans l'urgence, compte-tenu de la dégradation de l'établissement, et mener le dialogue nécessaire à l'appropriation du nouveau Cnam. A l'évidence le comité a parfaitement appréhendé cette situation qui se traduit dans ses deux premières recommandations : d'une part *poursuivre l'effort de rénovation et se prémunir des résistances aux changements* et d'autre part, *assurer la cohésion sociale de l'établissement*. Les autres recommandations viennent pour l'essentiel, en appui de ces deux premières.

Au risque de se répéter la situation exigeait une réponse organisationnelle rapide, c'est chose faite. Aujourd'hui, les outils du dialogue et de l'association de l'ensemble de l'établissement aux changements existent. Ce sont en premier lieu les deux conseils qui ont remplacé l'ancien conseil de perfectionnement : le conseil scientifique pour la politique de recherche et le conseil des formations pour la politique de formation, ainsi que la commission des moyens pour tout ce qui touche à l'ensemble des moyens financiers, humains et matériels. Par ailleurs les conseils d'écoles, de départements et de laboratoires sont en cours d'installation et le nouveau conseil d'administration est reconnu comme plus représentatif de la réalité de l'établissement que l'ancien. Alors ? Alors jamais le Cnam n'avait été doté d'autant de lieux de dialogue et de concertation : toutes ces structures doivent vivre ensemble et permettre à l'établissement de retrouver une position d'équilibre stable, très différente de la précédente, prouvant que les crises sont surmontées. Ce doit être l'objectif prioritaire du contrat triennal 2011-2013. Nous approuvons sans réserve le constat fait par le comité sur le très fort attachement des personnels à notre établissement. Une histoire prestigieuse, des missions de hautes valeurs, ont généré un *patriotisme d'établissement* relativement exceptionnel.

Pour terminer, je reconnais n'avoir guère parlé de la grave crise financière en réponse au rapport du comité d'évaluation : cela ne relève pas du paradoxe ; cela tient seulement au fait que cette crise se résoudra dans un dialogue confiant entre un établissement doté d'une gouvernance et d'un fonctionnement normal, et sa tutelle.

Le Recteur Christian Foréster



Administrateur général

Organisation de l'évaluation



La visite d'évaluation du Cnam a eu lieu du 30 novembre au 2 décembre 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Louis **Castex**, professeur.

Ont participé à l'évaluation :

Pierre **Compte**, chargé de mission au ministère de l'Écologie et du Développement durable ;

Philippe **Diaz**, secrétaire général - directeur général des services, université de Nantes ;

Olivier **Lopez**, président d'honneur de la CEVPU ;

Jean-Robert **Louis**, ancien sous-directeur des politiques de formation et du contrôle ;

Roland **Morancho**, professeur ;

Sophie **Tocreau**, chargée de mission S&S, université UJF Grenoble 1 ;

Jacques **Willems**, professeur émérite, université de Gand (Belgique).

Michel **Granet**, délégué scientifique, et Catherine **Dhaussy**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.