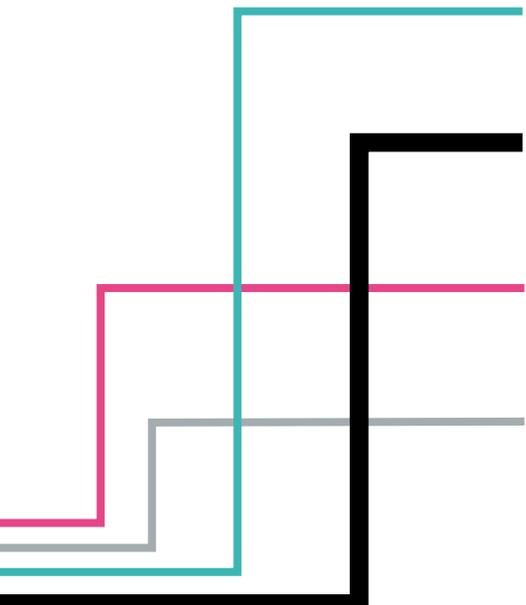




CNED

AU SERVICE DE TOUTES LES RÉUSSITES



CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

ENTRE L'ÉTAT ET LE CNED

2019

2022



CONTRAT
D'OBJECTIFS
ET DE PERFORMANCE
2019 | 2022

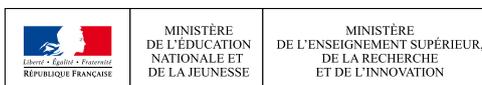
ENTRE L'ÉTAT

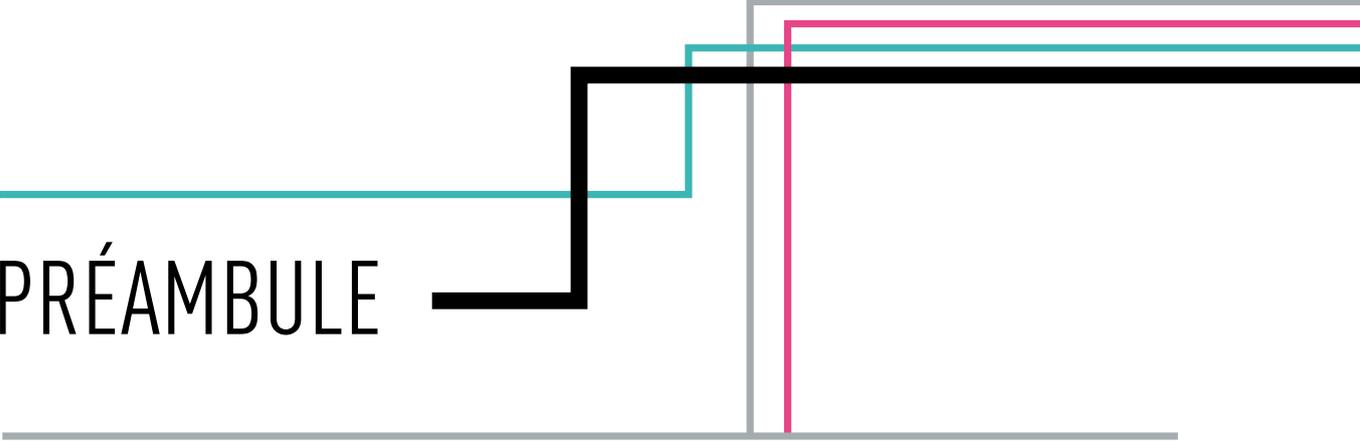
représenté par le ministre de l'Éducation nationale et de la jeunesse
et la ministre de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

et

LE CNED

représenté par son directeur général





PRÉAMBULE

Le CNED est une institution connue de tous. Une institution qui recèle une extraordinaire mine de savoir-faire, d'expertises et un enthousiasme peu commun. Cet établissement de près de 80 ans fait preuve d'un dynamisme étonnant.

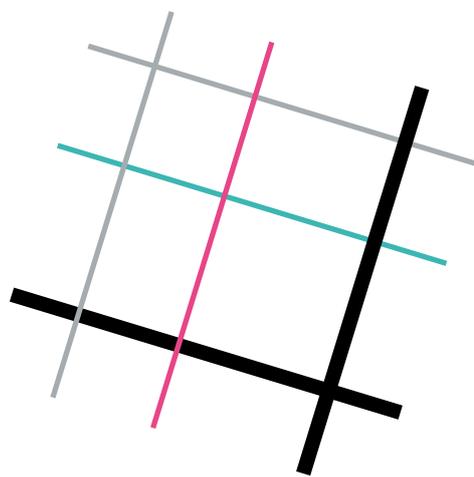
Il est tout à la fois un service public fier de contribuer à la formation et à l'émancipation de milliers de personnes et une entreprise publique riche d'une variété de métiers, de technicités, d'expertises remarquables.

L'utilité sociale du CNED n'est plus à démontrer. L'établissement permet à ceux qui sont éloignés du système éducatif d'accéder à la formation ou encore à d'autres, en reprise d'études, d'obtenir une qualification professionnelle. Il offre également à des enseignants en situation difficile de nouvelles perspectives de carrière. Faciliter l'intégration et la promotion sociale de tous et permettre à chacun de (re)trouver sa place dans la société, voilà finalement la raison d'être du CNED.

C'est pourquoi, dans un monde en mouvement, toujours plus connecté, le CNED doit poursuivre sa transformation, entamée depuis quelques années. Le CNED fait le choix de poursuivre ses efforts en matière de performance opérationnelle en plaçant toujours l'utilisateur au centre de ses préoccupations, de veiller à la qualité des contenus et des services associés. L'établissement doit s'inscrire également dans les usages du web social : apprendre à l'ère du numérique n'est pas apprendre seul mais apprendre avec les autres. Et le devoir de service public vis-à-vis des usagers souvent isolés, c'est de créer du lien, de ne pas faire de la distance un obstacle, mais de construire une proximité à la fois intellectuelle et humaine.

Un CNED résolument engagé et confiant dans son avenir, ouvert aux transformations dans le respect mutuel, créateur de liens et d'excellence, garant de la qualité de son offre de formation. Voilà ce à quoi j'aspire. Voilà ce à quoi je m'engage, aux côtés de mes collaborateurs, grâce à leur expertise et à leur investissement.

Michel Reverchon-Billot





SOMMAIRE



PRÉAMBULE

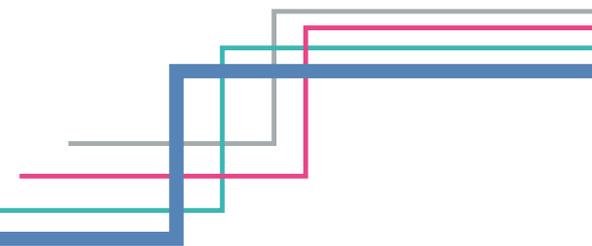
05





PRÉSENTATION
DE
L'ÉTABLISSEMENT

The page features several abstract geometric lines. A thick blue horizontal bar is at the top. Below the text, there are two pink horizontal bars flanking the word 'DE'. A grey horizontal bar is below the word 'L'ÉTABLISSEMENT'. On the right side, there are several intersecting lines: a thick blue line, a thin grey line, and a thin teal line. At the bottom, there are three more intersecting lines: a thick blue line, a thin grey line, and a thin pink line.



Dans un monde ouvert et en mutation, chacun doit pouvoir construire son propre parcours d'éducation et de formation pour s'accomplir et s'épanouir tout au long de sa vie. Le CNED s'est donné pour mission de garantir à chacun, quelle que soit sa situation, les moyens de sa réussite scolaire et professionnelle.

L'ÉTABLISSEMENT

Une double mission d'éducation et de formation

Opérateur public de l'enseignement à distance, le CNED assure pour le compte de l'État la continuité de la scolarité des élèves ne pouvant se rendre en classe pour diverses raisons. Il est également aux côtés des adultes qui entament un parcours de formation.

- **Accessibilité :**
permettre à tous, quel que soit le lieu ou la situation dans lequel ils se trouvent de recevoir une éducation et de se former.
- **Réussite :**
accompagner les personnes vers l'accomplissement de leur projet (obtenir un diplôme, changer de métier, retrouver un emploi...)
- **Utilité sociale :**
assurer efficacement l'éducation et la formation de tous pour la réussite individuelle et l'intégration professionnelle.

Un opérateur au service des politiques publiques d'enseignement et de formation

Le CNED est aujourd'hui un acteur engagé aux côtés du ministère de l'Éducation nationale et de la jeunesse (MENJ) dans le cadre notamment du plan numérique ministériel.

- **D'COL :**
dispositif d'aide, de soutien et d'accompagnement pour les élèves de CM2 et de 6^e de l'éducation prioritaire, dans l'établissement scolaire et à la maison.
- **Langues et numérique à l'école :**
dispositifs en ligne pour l'apprentissage de l'an-

glais à l'école (English for Schools) et de l'allemand à l'école et au collège (Deutsch für Schulen).

- **Jules :**
agent conversationnel mis à la disposition de tous les collèges de France dans le cadre du dispositif ministériel *Devoirs faits*.

Un organisme de formation au service de la réussite de tous

Le CNED assure l'accès de tous à la formation pour la réussite individuelle et l'intégration professionnelle. Il remplit une mission de promotion sociale et contribue à l'accès à la formation continue des publics les plus fragiles socialement et économiquement (reprise d'études dans l'enseignement secondaire, études supérieures, préparation de concours de la fonction publique ou de concours enseignants, formation professionnelle).

Un acteur incontournable du rayonnement du français à l'international

Avec près de 30 000 inscrits à l'international, le CNED est le premier opérateur de la formation tout au long de la vie en Europe et dans le monde francophone. Il s'adresse à tous les publics, qu'ils résident en France ou à l'étranger, quelle que soit leur nationalité. Il leur offre la possibilité de suivre à distance, et en ligne, un enseignement scolaire ou supérieur français ainsi que des formations initiales ou professionnelles. L'établissement participe activement à la coopération européenne et internationale pour le développement de l'apprentissage à distance et du numérique dans l'éducation.

“ Dispenser un enseignement et des formations à distance dans le cadre de la formation initiale et de la formation professionnelle tout au long de la vie...”

MISSIONS STATUTAIRES ET PÉRIMÈTRE

■ Les missions

Le CNED assure ses missions dans un cadre légal et réglementaire défini notamment aux articles R426-2 et L131-2 du code de l'éducation.

Selon les dispositions de l'article R426-2 du code de l'éducation, le Centre national d'enseignement à distance (CNED) a pour mission de :

« Dispenser un enseignement et des formations à distance dans le cadre de la formation initiale et de la formation professionnelle tout au long de la vie.

Cet enseignement et ces formations sont assurés à tous les niveaux de l'enseignement scolaire et de l'enseignement supérieur dans le cadre de formations complètes ou particulières. En matière d'enseignement supérieur, le centre exerce ses missions en coopération avec les universités et les autres établissements d'enseignement supérieur.

Le centre favorise le développement, notamment à l'étranger, de cet enseignement et de ces formations ainsi que des techniques d'enseignement et de formation à distance. Il participe à la coopération européenne et internationale en la matière.

Le Centre national d'enseignement à distance assure, pour le compte de l'État, le service public de l'enseignement à distance. À ce titre, il dispense un service d'enseignement à destination des élèves, notamment ceux qui relèvent de l'instruction obligatoire, ayant vocation à être accueillis dans un des établissements mentionnés aux articles L. 132-1 et L. 132-2 et ne pouvant être scolarisés totalement ou partiellement dans un de ces établissements. »

Ces missions sont « historiquement » assurées par le CNED qui a toutefois vu son périmètre d'intervention s'élargir en 2013 avec la création d'un service public du numérique éducatif.

L'article L131-2 du code de l'éducation organise un service public du numérique éducatif et de l'enseignement à distance pour :

- 1 | Mettre à disposition des écoles et des établissements scolaires une offre diversifiée de services numériques permettant de prolonger l'offre des enseignements qui y sont dispensés, d'enrichir les modalités d'enseignement et de faciliter la mise en œuvre d'une aide personnalisée à tous les élèves ;
- 2 | Proposer aux enseignants une offre diversifiée de ressources pédagogiques, des contenus et des services contribuant à leur formation ainsi que des outils de suivi de leurs élèves et de communication avec les familles.
- 3 | Assurer l'instruction des enfants qui ne peuvent être scolarisés dans une école ou dans un établissement scolaire, notamment ceux à besoins éducatifs particuliers. Des supports numériques adaptés peuvent être fournis en fonction des besoins spécifiques de l'élève.
- 4 | Contribuer au développement de projets innovants et à des expérimentations pédagogiques favorisant les usages du numérique à l'école et la coopération.

La transformation numérique et digitale du CNED, initiée en 2011 et toujours en cours, assimile pleinement ces objectifs. Elle a permis une meilleure contribution de l'établissement au soutien et à l'accompagnement des politiques publiques, notamment en matière d'éducation et de formation.

■ Un périmètre qui s'élargit

La période 2012-2015 a permis d'explorer le champ des possibles quant à une meilleure contribution du CNED au soutien des politiques publiques notamment en matière d'éducation et de formation.

Le CNED a démontré sa capacité à mieux accompagner la stratégie du MENJ et à mieux répondre aux besoins et aux attentes nouvelles des élèves. Il l'a toutefois fait dans le cadre d'une acception large des termes de sa mission de service public qui questionne l'assise juridique et le modèle économique de l'établissement.

Le CNED conduit des actions répondant à des objectifs éducatifs, sociaux et politiques qui ne sauraient s'inscrire strictement et uniquement soit dans son activité réglementée, soit dans son activité concurrentielle. Plus largement le principe de spécialité ne garantit plus le CNED, à ce jour, contre les recouvrements éventuels de périmètre avec les autres opérateurs et ne limite pas davantage clairement son champ d'action.

La multiplicité et l'imbrication des missions, des objectifs et des publics du CNED sur les champs réglementé et concurrentiel, ne permet pas suffisamment de prioriser et de hiérarchiser les actions de l'établissement et de lui offrir le cadre opérationnel nécessaire au pilotage de ses activités.

Comme opérateur public de l'enseignement à distance, dont il est incontestablement un acteur de référence, le CNED porte et met en œuvre les valeurs d'un service public. Il dispose d'une marque « CNED » à forte notoriété, inspirant confiance, reconnue comme gage de compétence et de qualité, renforcée par son appartenance à l'Éducation nationale

■ Un acteur de référence à forte notoriété

Le CNED est une « institution historique » qui bénéficie d'un fort capital confiance (pour 93 % des Français c'est un établissement « reconnu et qui inspire confiance »)^[1]. Leader de l'enseignement et de la formation à distance, généraliste, qui propose des formations à des prix compétitifs par rapport à ses concurrents. Il délivre entre autres, de l'enseignement scolaire, des formations longues et diplômantes, des préparations aux concours ou encore des modules courts professionnalisants. Le CNED est l'établissement qui s'adresse « à tous », à toute personne qui souhaite se former (pas de sélection, liberté de se former).

¹Étude d'image, CSA, auprès de 1 000 Français représentatifs des Français de 18 à 49 ans (méthode des quotas), interrogés par téléphone du 23 au 27 novembre 2015.



CHIFFRES CLÉS 2017

1^{ER} OPÉRATEUR DE FORMATION À DISTANCE

tout au long de la vie en Europe et dans le monde francophone.



SERVICES AUX ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

60000 élèves en élémentaire et au collège inscrits au dispositif *D'COL* en 2017.

33000 enseignants utilisent le service d'apprentissage de l'anglais en primaire, *English for Schools*, et de l'allemand à l'école et au collège, *Deutsch für Schulen* depuis leur lancement en 2013 et 2016.



RESSOURCES

Recettes commerciales :

49,2 millions d'euros

Subvention pour charge de service public :

24,7 millions d'euros



OFFRE

250 formations

230 000 formations vendues



PUBLIC

13% à l'international

65% de femmes

57% des inscrits ont plus de 18 ans



EFFECTIF

1100 agents

1200 enseignants de l'éducation nationale

Plus de **2000** intervenants/experts pédagogiques



48%

PUBLIC SCOLAIRE

de la grande section de maternelle au lycée

82 cours à la carte au collège

163 cours à la carte au lycée

9 langues proposées en LV2 au collège

10 langues proposées en LV1 ou LV2 au lycée

8 langues proposées en LV3 au lycée général



52%

PUBLIC ÉTUDIANT ET ADULTE

9 CAP et bacs pro pour adultes

17 BTS

22 licences, masters et DU

62 préparations aux concours enseignants et personnel éducatif

15 concours d'entrée en école

35 préparations aux concours de la fonction publique (État, territoriale, hospitalière)

13 titres professionnels enregistrés au Répertoire national des certifications professionnelles

13 langues dont le français langue étrangère

VALEURS DE L'ÉTABLISSEMENT

Par l'élaboration d'une plateforme de marque, la poursuite de l'évolution, y compris très récente, de son identité visuelle, le CNED affirme son positionnement au service des valeurs du service public quelle que soit la nature de ses activités.

La recherche d'une formation est un processus impliquant. La prise de décision est un choix personnel, pris en amont, issu de situations particulières (un emploi qui n'intéresse plus, une période de chômage,...). La recherche est axée sur le choix d'un organisme de formation.

Elle est mixte : en partie autonome (Internet), et en partie assistée (CIO, Pôle emploi, CCI, DRH de l'entreprise). Elle se fait en 4 temps : découvrir l'offre, comparer les contenus et modalités, le financement, se rassurer et valider le choix. La notoriété, la reconnaissance des diplômes présentés, le ressenti (lors du contact), les contenus (transparence, possibilité de tester ou de voir des démos), les aspects pratiques (prix, déplacements...) sont les critères de choix d'un organisme de formation. Les valeurs et le positionnement que porte une marque revêtent ainsi une importance toute particulière.

PLATEFORME DE MARQUE

De la sphère privée à l'institution publique : pourquoi définir son identité de marque ?

L'environnement compétitif de plus en plus fort oblige de nombreuses entités publiques à réfléchir à leur image, à leur attractivité : développement du numérique et de la relation à l'utilisateur, évolution des attentes du citoyen, accent mis sur la satisfaction de l'utilisateur, concurrence accrue avec le secteur privé, évolution des missions... **Des évolutions structurelles engagent un nombre croissant d'institutions publiques à se définir en tant que marque, c'est-à-dire d'éléments signifiant leur personnalité, leur action et leur territoire :**

- **un sens** (valeurs, proposition stratégique, positionnement)
- **des signes** (identité visuelle, ton)
- **des actes** (qui traduisent le positionnement)

Importance de la marque pour le CNED

Aller au-delà de l'intitulé des missions statutaires et mener une réflexion sur son ADN, s'interroger sur ce qui fonde son identité, sur l'image que l'on souhaite projeter et sur la façon dont on est perçu, voilà une démarche novatrice pour servir les intérêts stratégiques du CNED et contribuer à la performance de son action.

La marque est un levier pour créer un contrat de confiance implicite avec l'apprenant, renforcer son engagement et sa qualité de service, fédérer les agents autour de valeurs réaffirmées, se développer dans un univers concurrentiel et générer des ressources complémentaires.

Pour une entité publique, « penser marque » c'est ainsi se doter d'un levier de modernisation efficace qui permet de décliner la mission statutaire et de dessiner un cadre pour l'action en précisant son positionnement, ses objectifs, son offre de services...

Les stratégies de marque s'accompagnent de l'analyse des besoins et des attentes des publics. En dépassant la logique de l'offre pour entrer dans une logique de la demande, l'entité place donc le citoyen au cœur de l'action publique.

La plateforme de marque : un outil structurant indispensable

Dans ce contexte et pour préparer l'avenir et accompagner une stratégie offensive de marque publique, **il a été essentiel de prendre un temps pour (re)poser les fondamentaux du CNED** : sa vision, le sens de ses missions, la proposition de valeur, son positionnement et délimiter ainsi un champ de compétence, de potentialités, de légitimité dans un document unique : **la plateforme de marque**.

L'expression de la marque CNED

Le CNED existe parce que l'éducation et la formation sont des droits. Plus que jamais, son rôle est essentiel. Car dans un monde ouvert, qui change vite, chacun doit pouvoir apprendre et se former pour grandir, s'émanciper, s'intégrer, s'épanouir, tout au long de sa vie. C'est pour cela que l'établissement public assure l'accès de tous à l'éducation et aux formations pour la réussite individuelle et l'intégration professionnelle.

C'est le positionnement du CNED et c'est ainsi qu'il fait vivre les valeurs qui rassemblent le plus grand nombre :

— **L'accessibilité**

le CNED est là quand l'école est loin. Avec ses formations abordables et souples, le CNED est aux côtés des femmes et des hommes qui reprennent des études.

— **La réussite**

engagé tout au long de leur parcours individuel, l'établissement accompagne les personnes vers l'accomplissement de leur projet : obtenir un diplôme, changer de métier, retrouver un emploi...

— **L'utilité sociale**

car lorsqu'une personne atteint son objectif d'éducation ou de formation, c'est toute la société qui progresse.

C'est pourquoi le CNED s'est donné pour mission de garantir à chacun, quelle que soit sa situation, les moyens de sa réussite scolaire et professionnelle.

Sa nouvelle signature le résume et engage chacun : « Au service de toutes les réussites ».

Cette affirmation permet à la fois de mobiliser l'ensemble des agents de l'établissement et d'envisager les transformations concrètes indispensables à la réussite d'un projet commun, fidèle à l'histoire du CNED et soutenu par une ambition renouvelée.

La transformation engagée par le CNED réclame d'être poursuivie, consolidée et réaffirmée dans ses objectifs, pour que, du point de vue économique, son modèle de péréquation entre les activités réglementée et concurrentielle puisse être sécurisé.



LES AXES



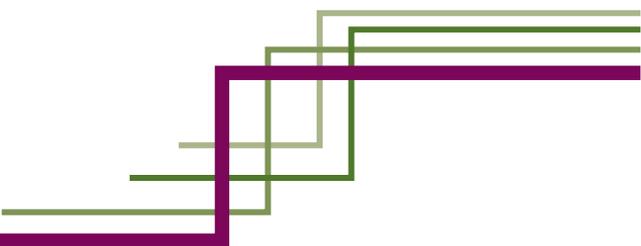
STRATÉGIQUES

The graphic consists of several intersecting lines of various colors and orientations. A prominent dark purple line runs diagonally from the bottom left towards the top right. Other lines in shades of pink, grey, and teal intersect it at different angles, creating a dynamic, abstract composition.

AXE 1

RENFORCER LA CONTRIBUTION
DU CNED À L'ACTION DU MENJ
SUR L'ENSEMBLE
DE SES POLITIQUES ÉDUCATIVES
ET NOTAMMENT DE SA POLITIQUE
NUMÉRIQUE.

AMÉLIORER LA LISIBILITÉ
DE L'OFFRE DE FORMATION
DE L'ÉTABLISSEMENT.



Si le CNED est au cœur du système éducatif, le périmètre aussi bien que la portée de sa contribution aux politiques éducatives peuvent être clarifiés et renforcés.

Cette contribution gagnera en clarté et visibilité d'une part en simplifiant l'offre du CNED et en reliant plus explicitement cette offre aux missions de service public de l'établissement, et d'autre part en mettant au service du monde de l'éducation son expertise en ingénierie à distance.

Cette contribution sera renforcée en apportant une réponse efficace à la demande croissante, à la fois, d'un appui sous forme dématérialisée aux élèves du présentiel (du primaire au supérieur), et, d'un développement de dispositifs hybrides. Elle gagnera en efficacité grâce à l'élaboration d'offres conjointes avec d'autres opérateurs publics, avec des collectivités et avec l'État.

1_1 FAIRE DU CNED UNE ACADEMIE NUMÉRIQUE

Trop souvent considéré comme une solution de repli ou par défaut, l'enseignement à distance est désormais reconnu à travers le monde comme une modalité d'apprentissage à part entière. En outre, les dispositifs en « blended learning » ou en hybridation qui apparaissent désormais comme modélisants dans un avenir très proche démultiplient le champ des possibles pour des établissements d'enseignement en présence.

La conséquence directe de ces évolutions de pratiques est le repositionnement du CNED dans le paysage éducatif français. Elles ont permis au CNED d'être un acteur majeur, pionnier dans la mise en place de la politique numérique éducative.

Le CNED Académie Numérique permettra à son directeur général, à l'instar d'un recteur, de disposer des pouvoirs délégués pour mettre en œuvre les mesures et décisions ministérielles. L'établissement en tant qu'opérateur public est dans l'incapacité d'organiser des examens. Il est paradoxalement de plus en plus sollicité par ses partenaires et ses inscrits qui souhaitent

pouvoir obtenir un diplôme après avoir suivi un parcours de formation à distance. C'est notamment le cas à l'international où la diplomation est fortement demandée, en particulier dans l'ensemble des pays francophones où le CNED défend l'idée du français langue de l'employabilité. Les solutions de proctoring (surveillance d'examen à distance) actuelles permettent la passation de ces examens. C'est donc un réel levier de modernisation et de croissance qui ne peut être actionné faute de cadre juridique adapté. Le CNED Académie Numérique pourrait être la tête de pont de la diplomation et de la certification à distance pour les établissements en présence et ceux du réseau des établissements français à l'étranger.

Depuis la mise en place du service public du numérique éducatif, l'établissement est sollicité pour mettre en œuvre des dispositifs d'accompagnement et d'enseignement à distance pour les établissements du présentiel. La demande est forte. Elle a débuté par la mise en place de services numériques d'accompagnement scolaire et se concentre désormais sur un appui opérationnel fort à la scolarisation en présence. Le CNED prépare un service national de remplacement de courte durée des enseignants absents dans les collèges et lycée.

Il est également sollicité par le ministère afin d'étendre l'offre d'enseignement pour les langues vivantes et les enseignements de spécialités dans les lycées.

Ce nouveau positionnement de l'établissement interroge bien évidemment le périmètre de sa mission de service public. Il amène également à considérer que l'opérateur jouera un rôle de plus en plus important dans la scolarisation et l'évaluation des élèves du présentiel.



Au-delà d'une réelle modernisation du système éducatif et des impacts organisationnels positifs importants que pourrait entraîner la création d'une Académie CNED, la

symbolique de repositionnement de l'établissement, de ses agents et de ses enseignants parmi ses pairs serait extrêmement forte.

La France se doterait d'une Académie Numérique en capacité d'accompagner à la fois les parcours scolaires atypiques, les établissements du présentiel vers de nouvelles façons d'apprendre et d'enseigner et le développement de la diplomation française au service de la francophonie.

1_2 CLARIFIER L'OFFRE ET EN PARTICULIER SON PÉRIMÈTRE AU REGARD DE LA MISSION DE SERVICE PUBLIC

Le portefeuille de formations du CNED a un spectre très large. Il couvre des domaines et des niveaux très différents, de la coiffure aux sciences de l'éducation, de la grande section de maternelle au master 1.

Cette étendue pose deux problèmes. D'une part, elle rend la lecture de l'offre ardue. D'autre part, l'évolution des contributions du CNED aux politiques publiques, rend son positionnement difficile à exprimer.

Le CNED souhaite rendre son offre plus lisible et clarifier son périmètre de service public.

ACTION 1.2.1

Retravailler sur le périmètre du service public

Il s'agit de faire une analyse du portefeuille de formations en croisant différents critères, notamment l'utilité sociale, l'existence d'une offre similaire par le secteur privé et la rentabilité. Par ailleurs, une analyse des missions du CNED en tant qu'opérateur public au service de la politique du numérique à l'école sera menée. Il est question ici de l'apport du distanciel au service du présentiel, en établissement (primaire, secondaire, supérieur...) pour l'école de demain.

À partir de cette analyse, une nouvelle segmentation et une redéfinition du périmètre de l'offre de formation sera proposée par le CNED et fera l'objet d'un échange avec la tutelle.

ACTION 1.2.2

Définir une stratégie marketing par ligne de produits

Partant de cette segmentation, de ce nouveau périmètre et de la plateforme de marque, seront définis des modes de diffusion, des modalités pédagogiques, un prix et une communication adaptés aux publics et aux produits.

ACTION 1.2.3

Restructurer le catalogue de formations

Le catalogue de formations sera revisité afin d'en simplifier la présentation et de la rendre plus lisible. Une communication ciblée en fonction des publics sera mise en place. Cette communication sera instruite notamment sur le plan institutionnel en s'orientant vers les acteurs académiques pour rendre plus visible l'offre aux établissements scolaires.

1_3 RENFORCER L'OFFRE DE FORMATION ET DE SERVICES POUR LES ÉLÈVES DU PRÉSENTIEL

Il s'agit pour le CNED de développer une approche hybride de ses formations proposées tant dans le cadre de la mission de service public (formations réglementées et gratuites) que dans le cadre de l'activité concurrentielle, cette

dernière comprenant des dispositifs sur le champ de la formation scolaire (réglementée et payante) et initiale. Il est à noter que la concurrence propose déjà des formations selon ces modalités.

Pour ce faire, le CNED articulera une offre autour de 2 axes :

- une offre de formations ciblée sur des savoirs ou des compétences complémentaires à celles qui existent dans les établissements en France ou à l'étranger. Cette offre vient s'insérer dans le parcours présentiel d'un élève. Elle peut concerner les langues vivantes en tension, les compétences numériques, des options particulières déjà développées par le CNED. Il est question ici d'enrichir et de compléter le parcours des élèves ;
- une offre d'accompagnement à la conception et à la mise à œuvre de parcours hybride pour des enseignants à partir de l'utilisation de séquences de formations CNED. Ces dispositifs seront proposés par l'intermédiaire de la plateforme m@gistère.

Cette offre à distance pour les élèves du présentiel, s'inscrit dans une tendance forte du marché à l'hybridation des formations notamment par les concurrents directs du CNED. L'établissement doit donc faire connaître et reconnaître son savoir-faire en la matière.

ACTION 1.3.1

Capitaliser sur les expériences d'enseignement pour les élèves en présentiel menées par le CNED

Il s'agit d'organiser le retour d'expérience sur l'hybridation en Afrique Francophone, les dispositifs en place dans le cadre de l'accompagnement scolaire, notamment des publics de l'enseignement prioritaire, les actions auprès des enseignants de français langue étrangère dans le monde et les expériences pilotes menées autour des langues peu fréquemment enseignées.

ACTION 1.3.2

Construire une typologie de modèle d'enseignement en hybridation (distance - présence)

Pour concevoir une typologie de modèle d'enseignement en hybridation, il est important d'identifier les acteurs, d'explicitier leurs rôles,

de déterminer les contenus et les services à mettre en œuvre ainsi que les différentes modalités techniques dans l'objectif de faire évoluer en conséquence les outils de diffusion des formations du CNED (bases techniques).

ACTION 1.3.3

Accompagner au déploiement par la communication et la formation des acteurs

Afin que cette offre soit la plus efficiente possible il sera nécessaire de mettre en œuvre un parcours de formation sur les usages et les outils auprès des acteurs en présence. La mise en place d'un accompagnement approprié, en particulier d'une communication spécifique, devra faciliter l'appropriation des solutions proposées en présence. Cette offre sera proposée par l'intermédiaire de la plateforme m@gistère pilotée par le MENJ.

1_4 CONTRACTUALISER DES PROJETS CONCRETS DE COLLABORATION AVEC L'ÉTAT, LES AUTRES OPÉRATEURS DU MENJ ET LES ACTEURS TERRITORIAUX. ACCOMPAGNEMENT DES POLITIQUES PUBLIQUES

L'atout majeur du CNED pour accompagner les politiques publiques est double : sa capacité à former en grand nombre et à distance, tout type de public, et l'étendue de son offre de formation.

Le CNED a développé :

- une expertise dans la maîtrise des compétences de base ;
- une expertise dans la démarche du retour à l'emploi, grâce à des formations allant du CAP au BTS, du niveau V au niveau III (Répertoire National de la Certification Professionnelle RNCP) ;
- une offre autour des compétences numériques de premier niveau.

L'objectif du CNED est d'accroître la contractualisation de projets concrets de collaboration

avec l'État, les autres opérateurs du MENJ, les acteurs territoriaux et les grandes entreprises publiques.

ACTION 1.4.1

Identifier les acteurs et leurs besoins

Une attention particulière sera portée à l'évolution de la cartographie des acteurs et des politiques publiques.

Les besoins des acteurs relèvent tout à la fois des mutations de l'environnement, du contexte et des politiques publiques.

L'émergence de besoins sur la maîtrise des compétences de base ou dans le cadre du retour à l'emploi, sur lesquels le CNED est déjà bien positionné, est déjà prégnante.

L'établissement à d'ailleurs engagé un travail prospectif avec la région Nouvelle Aquitaine sur la « photographie » des compétences numériques sur le territoire permettant, en capitalisant l'expérience PIX, d'accompagner le déploiement de la fibre.

ACTION 1.4.2

Construire l'offre adaptée aux besoins

Le CNED, pour les acteurs identifiés, doit valoriser ses expertises dans :

- son aide à formulation des besoins de formations ;
- son analyse des besoins de formations ;
- sa capacité à proposer des dispositifs de formations dispensés à distance ou en hybridation.

C'est à partir de ces expertises que se fera la construction de l'offre.

ACTION 1.4.3

Faire des démarches pro actives

Il s'agit d'aller voir les différents acteurs, de mettre en avant les savoir-faire du CNED et de montrer en quoi ils sont une solution aux problématiques actuelles de formation : ingénierie de dispositifs de formation à distance et en hybridation.



1_5 POSITIONNER L'ÉTABLISSEMENT COMME UNE RÉFÉRENCE DE L'INGÉNIERIE DE FORMATION À DISTANCE

L'Éifad doit développer son action dans deux directions :

A) EN TANT QU'ÉCOLE INTERNE, ELLE AURA POUR MISSIONS PRINCIPALES DE :

- Former les personnels du CNED, en particulier d'accompagner la mutation des métiers à l'heure du numérique & de développer les compétences techniques / métier des salariés.
- Apporter un appui-conseil et une expertise sur l'évolution des métiers et des compétences.
- Diffuser une culture et des valeurs communes, professionnaliser les personnels.
- Favoriser la diffusion et l'intégration des résultats de la recherche dans les pratiques professionnelles et les offres de l'établissement.

Pour ce faire elle s'appuiera tout autant sur de l'expertise externe que sur la mise en valeur des savoir-faire des agents du CNED.

B) EN TANT QU'ORGANISME DE FORMATION PROFESSIONNELLE, ELLE PROPOSERA DEUX TYPES DE SERVICE :

- Conseil et appui à la conception et réalisation de projets de mise en place et d'exploitation de formations à distance.
- Module de formation des acteurs, y compris des formateurs, qui interviennent en conception et ingénierie de formation à distance :
 - « sur mesure », en réponse à des demandes spécifiques : partenaires, administrations, ministères, collectivités, universités, établissements d'enseignement, organismes de formation, entreprises ;
 - « sur étagère » pour les particuliers ou les entreprises ;
 - à destination du MENJ, par la conception de modules pour m@gistère.

ACTION 1.5.1

Structurer une offre de formation interne plus large

Si l'Éifad propose déjà des formations tant pour les métiers de la conception, pour ceux de la production que pour ceux de l'accompagnement, elle doit continuer à structurer et à élargir son offre afin d'augmenter la montée en compétence des agents, en s'appuyant sur les expertises internes et les apports externes.

ACTION 1.5.2

Mettre à profit l'expérience interne et mettre en place une offre de formation professionnelle (offre catalogue et offre sur mesure/d'expertise)

Le catalogue de l'Éifad sera construit à partir des productions de l'école interne et en regard de l'expertise de l'établissement. Il permettra la mise en place d'une offre à destination de l'ensemble des acteurs externes de la formation.

ACTION 1.5.3

Répondre à des appels d'offres

Dans le cadre de son activité d'organisme de formation professionnelle, l'Éifad se positionnera sur des réponses à appel d'offre émanant d'organisme ayant des besoins dans ce secteur d'activité. Le CNED attend bien évidemment un retour sur investissement dans le cadre de ces réponses à des appels d'offre.

ACTION 1.5.4

Organiser des événements sur l'expertise en FOAD

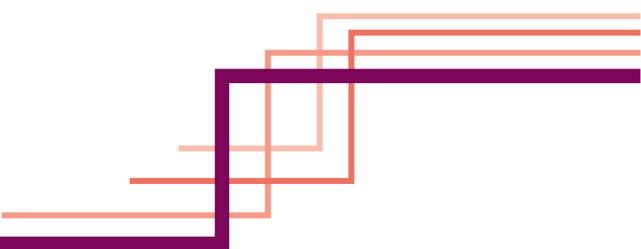
Afin de mettre en avant l'expertise du CNED en ingénierie de formation à distance, l'Éifad organisera des événements nationaux et internationaux en s'appuyant sur des intervenants internes et sur des spécialistes reconnus des thèmes abordés. Cette action, outre le bénéfice en termes d'image pour le CNED, doit contribuer à une meilleure reconnaissance des avantages et atouts de la modalité à distances comme alternative ou complément au présentiel.

INDICATEURS

OPÉRATIONS	OBJECTIFS	ÉCHÉANCES
Activité du CNED en appui du présentiel	+ 52000 inscrits 	2022
Activité du CNED en complément du présentiel	+ 17% 	2022

AXE 2

FAIRE DE LA CHAÎNE
DE RELATION CLIENT
UN LEVIER PRIORITAIRE
D'AMÉLIORATION
DE LA QUALITÉ DE L'OFFRE
DE FORMATION



À l'heure de la formation digitale et de la personnalisation des parcours de formation, le développement du CNED ne peut se faire qu'à l'écoute des besoins des clients. Ces derniers doivent guider et orienter les critères qualité de l'offre de formation.

La formation digitale permet de créer des environnements d'apprentissage adaptés aux profils et aux objectifs des apprenants et de proposer une personnalisation des parcours (en fonction des niveaux d'entrée, de la disponibilité des apprenants, de leur niveau d'autonomie, de leur rythme et mode d'apprentissage).

2_1 ACCENTUER L'EXPLOITATION DES DONNÉES D'APPRENTISSAGE POUR UN MEILLEUR SERVICE AUX USAGERS

Accompagner vers la réussite des apprenants implique de mieux connaître les modes d'apprentissage et d'utiliser les ressources proposées afin d'optimiser les parcours de formation personnalisés.

Dans le but d'offrir des formations de qualité, adaptées le plus précisément possible à ses publics, le CNED souhaite entrer dans une démarche d'analyse de traitement et d'exploitation des traces d'apprentissage (Learning Analytics). L'objectif est de suivre l'activité des apprenants, le temps passé, repérer les préférences, les difficultés, afin d'optimiser l'apprentissage et la performance du suivi de formation par :

- L'amélioration de la qualité de l'enseignement.
- L'amélioration de la conception des dispositifs.
- L'amélioration de la personnalisation des parcours.
- L'amélioration des interfaces utilisateurs

Ces travaux seront menés en étroite collaboration avec la direction du Numérique pour l'éducation (DNE).

ACTION 2.1.1

Conclure des alliances avec des laboratoires de recherche (ou des structures innovantes)

Le CNED travaille de manière rapprochée avec la DNE qui finance par ailleurs des programmes de recherche dans ce domaine. En tant qu'important détenteur de traces d'apprentissage du fait de son traitement industriel de la formation à distance, l'établissement a intérêt à repérer les laboratoires et les start-up qui travaillent dans ces domaines, et d'envisager des collaborations.

Deux points de départ sont possibles :

- À partir de la définition d'un besoin, le CNED peut contacter une structure innovante pour lui proposer un point d'intervention.
- À partir d'une veille continue, le CNED peut repérer une innovation existante dans une structure. Il choisit alors de l'intégrer dans ses formations.

Conclure des alliances requiert un cadre juridique, économique et financier: convention, achat...

Dans tous les cas, il faut fonctionner en mode agile. L'opérationnalisation doit être rapide pour que le bénéfice d'une telle collaboration soit optimal.

ACTION 2.1.2

Décrire des données et définir des modèles

Le CNED est déjà en mesure de suivre un grand nombre de données d'apprentissages. Ces données proviennent des plateformes e-learning du CNED (Moodle, ENT...). Dans cette masse, il doit définir celles qui lui semblent utiles et celles qui lui manquent.

La collecte automatique des données pertinentes sera utilisée pour proposer un parcours personnalisé. La cible est ici sur un gain utilisateur. Le CNED a déjà une expérience dans ce domaine puisque l'adaptative learning a déjà été utilisé au niveau des formations du collège : des parcours différenciés sont proposés aux élèves en fonction de leurs résultats à des tests initiaux.

Ces données reprises collectivement nous permettront de réaliser une évaluation globale de nos formations dans le cadre de l'amélioration continue. Par exemple, un taux d'échec massif sur un élément du dispositif doit alerter et permettre de lancer une procédure corrective. Il faut rester vigilant sur le cadre défini par la CNIL quant à l'utilisation des données utilisateurs. Le CNED surveille les évolutions du cadre réglementaire notamment dans le cadre du schéma directeur des environnements de travail (SDET sup) en cours de négociation entre la DGEIP et la CNIL.

ACTION 2.1.3

Déterminer les données pertinentes pour la FOAD en tenant compte de l'aspect multimodal des formations

Les formations du CNED reposent à la fois sur des contenus papier, en ligne et parfois sur des regroupements en présence.

Généraliser le renvoi en ligne à toutes les formations permettra de faire remonter des données pertinentes à partir de trackings (récupération des traces d'apprentissages).

Il faut ici traiter particulièrement le cas de la formation professionnelle continue. À ce jour la mesure de l'assiduité se limite au rendu des devoirs. Pour répondre aux nouvelles réglementations de la FOAD et aux exigences des organismes financeurs, le CNED doit définir de nouveaux critères de suivi de formation : temps de connexion, réalisation d'activité, progression des compétences avec validations intermédiaires.

2_2 MODERNISER LES INTERFACES ET APPLICATIONS DANS UNE PRÉ-OCCUPATION USAGES/USAGERS

La transformation du Back office a été réalisée avec le projet d'établissement 2012-2015. Il est maintenant nécessaire de se consacrer au Front Office avec une approche visant une optimisation de l'expérience utilisateur. Elle vise à mettre en œuvre une démarche pour créer une expérience « agréable ».

L'enjeu pour le CNED est de réussir une adaptation de ses systèmes à ses publics dans le cadre d'une démarche industrielle et pour un portefeuille d'activités très large.

ACTION 2.2.1

Refondre les espaces commerciaux Business to consumer (BtoC) et Business to business (BtoB)



Le site cned.fr est aujourd'hui la porte d'entrée pour l'ensemble des prospects sans distinction entre les particuliers et les prescripteurs. Les ventes BtoC et BtoB ne relèvent pourtant pas de la même communication et nécessitent deux espaces différents. Si le CNED est aujourd'hui visible par les particuliers, ce n'est pas encore le cas pour les entreprises et les administrations. Le développement d'une nouvelle offre FPC s'accompagnera du développement d'un espace commercial dédié. Pour rendre l'offre plus visible, il faut généraliser sur les espaces commerciaux les teasers, les démos vidéo, les expériences utilisateurs. Enfin, le CNED doit poursuivre la généralisation de la possibilité d'inscription en ligne y compris pour les formations réglementées.

ACTION 2.2.2

Identifier précisément les utilisateurs, leurs attentes, leur typologie, leur comportement

Pour les prospects, le CNED se propose de simplifier le parcours d'inscription et de proposer un guidage continu en l'illustrant.

Le dossier de lancement de tout nouveau dispo-

sitif de formation devra définir des profils-type d'utilisateurs (persona) avec pour chacun d'eux un descriptif des besoins et des attentes. Cette définition prendra appui sur des enquêtes prospects, mais aussi des enquêtes de satisfaction. La mise en place d'un comité produit pour toute création d'un dispositif de formation permettra d'acculturer l'établissement à cette démarche. Le travail initié au niveau de l'offre BTS est un premier pas dans cette voie.

ACTION 2.2.3

Modéliser des parcours adaptés aux différentes typologies d'utilisateurs, de la vente à l'obtention du diplôme, en passant par l'inscription, par la conception, par l'accompagnement durant la formation

La modularisation des formations (briques) permet la constitution de formations et de parcours plus adaptés aux besoins, y compris concernant les interfaces. Le CNED met en œuvre ce concept pour réaliser un catalogue FPC. Il se propose de réaliser le même travail sur d'autres familles de formations à destination d'autres publics.

ACTION 2.2.4

Mettre en place des tests utilisateurs durant le processus de fabrication

Cette modalité de définition des besoins n'est aujourd'hui pas très courante pour les équipes de conception, qui se limitent au cahier des charges initial. Toujours dans le cadre du comité produit, la réalisation d'un prototype permettra de tester la formation et d'apporter les éventuelles corrections nécessaires.

La généralisation des tests utilisateurs en cours de conception a pour principal objectif d'adapter contenus et parcours aux attentes et besoins des utilisateurs. Il s'agit bien d'une organisation agile du processus de conception.

ACTION 2.2.5

Refondre les espaces de formation dans le but d'optimiser l'expérience des apprenants

Les espaces de formation du CNED ont été conçus selon des schémas normés. Or on constate ces dernières années que les usages évoluent très vite et que les habitudes de navigation sur in-

ternet influencent très fortement, aussi bien la façon dont les apprenants peuvent prendre en main un dispositif de formation, que leur perception des interfaces des espaces de formation. En refondant ces espaces, il s'agit pour le CNED de s'adapter à ces évolutions rapides en offrant une meilleure expérience utilisateur à ses apprenants.

2_3 UTILISER LE WEB SOCIAL AU SERVICE DE LA FORMATION ET DE LA RÉUSSITE

Le CNED souhaite renforcer l'efficacité de l'apprentissage en créant et en animant des communautés tant internes qu'externes. Il s'agit d'augmenter le savoir collectif et de partager une vision commune. Dialogue, collaboration, entraide sont au cœur de cette démarche.

ACTION 2.3.1

Créer un espace et une application communautaires

Plusieurs niveaux sont possibles : celui de l'établissement, d'une famille de formations ou d'une formation.

Les inscrits du CNED, à distance, peuvent ressentir un certain isolement, sentiment qui contribue fortement au taux d'abandon. Il s'agit donc ici d'inscrire l'apprenant dans une dynamique collective centrée autour de la réussite : une des valeurs affichée par le CNED. L'espace communautaire y répond en proposant des échanges entre pairs ou avec les équipes en charge de l'accompagnement pédagogique. Ces espaces sont un plus par rapport aux espaces d'enseignement, ils apportent de l'information générale mais aussi de la convivialité, du lien social.

Le CNED a déjà une expérience dans ce domaine : Facebook, lien twitter, communauté Ning... Mais créer un espace ne suffit pas ; il faut l'animer, le faire vivre. Aussi, derrière chaque communauté, le CNED positionne des intervenants : enseignants, agents des sites, intervenants extérieurs...

ACTION 2.3.2

Créer un espace Alumni

L'expérience des anciens inscrits est une plus-

value pour les inscrits du CNED. On peut organiser des événements : rencontres, parrainages. Un espace Alumni est un moyen efficace de constituer un réseau. C'est surtout un atout pour l'insertion professionnelle : recherche de stages, accompagnement dans la formation... La généralisation des espaces Alumni sur les formations professionnelles permettra aussi de garder le contact avec les anciens inscrits qui peuvent devenir des prescripteurs.

ACTION 2.3.3

Développer l'apprentissage entre pairs (websocial)

Sur des formations qui atteignent un seuil critique d'inscrits, le dispositif comprendra un outil websocial. Animé par des intervenants du CNED, il a pour objectif d'appeler à la collaboration entre pairs.



Le CNED bénéficie déjà d'une expérience dans ce domaine : EPI au collège, EFS, DeFS, communautés Ning sur le CRPE et le CAP AEPE. Il souhaite désormais étendre ce dispositif à d'autres formations.

Le déploiement de l'ENT pour tous les élèves répond également à cet objectif. Ce portail donne certes accès aux contenus pédagogiques et aux services en ligne, mais il propose en plus la création de groupes pilotés par les enseignants.

ACTION 2.3.4

Travailler à la géolocalisation et développer des lieux de rassemblement de travail entre pairs

Les inscrits aux formations du CNED, présents sur tout le territoire et à l'international, expriment régulièrement le besoin de se retrouver en présentiel. Un outil de géolocalisation leur permettrait d'organiser des rendez-vous, des groupes de travail. Le CNED souhaite accompagner cette démarche en étant parfois à l'initiative. C'est ce qu'il se propose de faire en collaboration avec le réseau Canopé à destination des préparateurs au CRPE.

ACTION 2.3.5

Animer et encadrer des intervenants pédagogiques

Les intervenants pédagogiques (professeurs ou

vacataires) ont également besoin d'échanges, de formation, d'animation. C'est déjà une réalité au CNED, qui a réalisé un gros travail en ce sens via les classes virtuelles, les formations en ligne (animations de forums, de classes virtuelles, etc.) et la mise à disposition d'espaces professionnels.

Il est proposé ici d'élargir cet accompagnement en mettant à leur disposition une nouvelle modalité d'échanges, de partages d'expérience via une communauté dédiée. Il s'agit donc de développer le sentiment d'appartenance à l'Établissement et de rompre l'isolement encore trop souvent vécu.

2_4 RENFORCER LES ACTIONS ET LA DÉMARCHE QUALITÉ PERMETTANT DE RESTER ATTENTIFS AUX BESOINS IMPLICITES/EXPLICITES ET AUX ATTENTES DES CLIENTS

Le CNED recense les besoins et attentes des clients régulièrement. Le baromètre rend compte chaque année de l'expérience de ses clients, de leurs demandes ; les statistiques (contacts clients, réclamations) du centre d'appels et de la direction de la relation clients complètent la connaissance des besoins exprimés ou latents des apprenants.

Ces données doivent nourrir les actions de la direction qualité ainsi que celles des directions de l'apprentissage, de la pédagogie et du numérique. Une meilleure prise en compte des attentes des clients doit accroître la capacité du CNED à garantir la qualité de ses formations.

ACTION 2.4.1

Associer les agents à l'évaluation des formations du CNED pour assurer une meilleure appréhension de la qualité délivrée

Fin 2017, le CNED a mis en place un « baromètre interne » en proposant à tous ses agents de tester une formation du catalogue.

Cette action permet à chacun de se positionner comme un inscrit, et ainsi de proposer des

pistes d'amélioration via un questionnaire. La remontée de toutes les informations donne au CNED des orientations à mettre en œuvre dans le cadre d'un plan d'amélioration continue.

L'Établissement se propose de renouveler l'opération à échéances régulières. Au niveau des équipes, cela permet de les fédérer autour d'un objectif commun et de créer une véritable culture d'entreprise.

ACTION 2.4.2

Systematiser les actions correctives suite aux rapports de satisfaction client

Un service de veille et études réalise régulièrement des enquêtes sur une partie du catalogue de formations. Cette étude ne peut être exhaustive. La généralisation des questionnaires en ligne sur les espaces de formation va venir en renfort. Elle permet aux équipes de conception de pouvoir réagir plus rapidement en cas de dysfonctionnement ou d'erreurs sur les contenus. Le « comité produit » pilote les actions correctives à mener suite aux remontées des utilisateurs.

ACTION 2.4.3

Piloter le suivi de l'ensemble des corrections à effectuer

La création d'une direction de la qualité et la performance doit répondre à cette nécessité de pilotage. Transversale, elle peut solliciter tous les services (conception, production, accompagnement) afin de répondre efficacement en coûts et délais aux besoins de correction. Elle contribue également à donner des orientations sur les dispositifs en cours de conception :

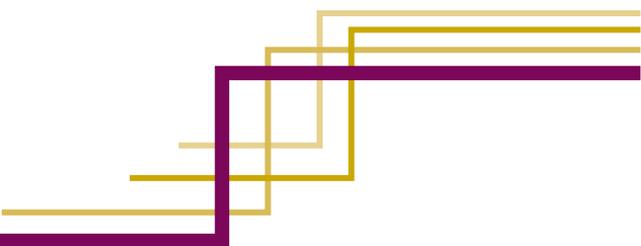
- en généralisant les bonnes pratiques ;
- en inventoriant les dysfonctionnements récurrents et en lançant les actions correctives et les formations des personnels, le cas échéant.

INDICATEURS

OPÉRATIONS	OBJECTIFS	ÉCHÉANCES
Taux de transformation sur e-commerce	+ 3,72 points 	2022
Satisfaction des clients et inscrits	+ 5 points 	2022
Recommandation par les clients et inscrits	+ 8 points 	2022

AXE 3

AGIR SUR LES LEVIERS
DE CROISSANCE
DE L'ÉTABLISSEMENT
PAR L'ENGAGEMENT
D'ACTIONS OPÉRATIONNELLES
PERMETTANT D'AUGMENTER
SES RESSOURCES PROPRES



Le cadre réglementaire redessine les enjeux de la Formation Professionnelle Continue : maintenir et favoriser l'employabilité tout au long de la vie ; sécuriser les parcours personnels et professionnels des salariés ; accompagner les transitions professionnelles ; soutenir la réinsertion professionnelle. Le CNED opère une double approche du marché. Une approche BtoB/A auprès des grands comptes, prescripteurs, décideurs et financeurs (régions, pôle emploi, entreprises publiques et privées,...) pour faire connaître et vendre l'offre de formations et services (catalogue et solutions sur mesure) du CNED pouvant répondre aux différents publics (adultes de - de 26 ans, agents du public, actifs du privé et demandeurs d'emploi) et dispositifs de financement (AIF, CIF, CPF, alternance, plan de formation...) ainsi qu'une approche BtoC répondant aux besoins des particuliers. Cette double approche permet au CNED de couvrir l'ensemble des marchés de la formation continue.

3_1 IDENTIFIER LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT VIS-À-VIS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Le développement des offres du CNED à destination des adultes en formation professionnelle continue passe par une prise en compte de la formation à distance comme modalité de formation en tant que telle. Il doit se définir en relation avec les fonctions publiques (État, territoriale et hospitalière), les grands établissements publics (la SNCF, la Poste, EDF...) et privés, les financeurs publics (Pôle emploi...) et les opérateurs nationaux du Conseil en évolution professionnelle (CAP emploi, missions locales, l'APEC et Pôle emploi).

ACTION 3.1.1

Adapter le modèle économique en fonction du cadre légal et réglementaire de la formation professionnelle

La formation professionnelle connaîtra une profonde réforme dans le courant de l'année 2019. Cette réforme tourne autour de trois grands axes :

- investir massivement dans la formation et les compétences, pour être collectivement capables d'impulser les changements de l'économie de la connaissance plutôt que de les subir ;
- donner à chacun la liberté de choisir son avenir professionnel et la capacité de construire son parcours, pour créer ou saisir les différentes opportunités professionnelles qui se présentent ;
- protéger les plus vulnérables contre le manque ou l'obsolescence rapide des compétences et vaincre ainsi, enfin, le chômage de masse.

Le CNED devra tenir compte des nouvelles orientations de la formation professionnelle en proposant le modèle économique le plus adapté.

ACTION 3.1.2

Améliorer le référencement sur les bases externes

La visibilité de l'offre de certification et de formation du CNED est une nécessité dans le cadre de la mise en œuvre du « Compte Personnel de Formation ». Elle est déterminante

pour l'ensemble des actifs (salariés du privé, agents de la fonction publique, demandeurs d'emploi...) et plus largement avec le développement de dispositifs destinés à améliorer l'autonomie des individus dans le choix de leurs projets professionnels.

Le CNED doit être référencé sur le réseau du Carif oref au niveau national afin de pouvoir être présent sur l'ensemble des bases de consultation (exemple : Aude Formation pour les demandeurs d'emploi, Mon CompteFormation.gouv.fr). Le CNED doit également assurer une présence à l'année sur des portails externes de référence.

Dans une logique de rentabilité, l'objectif est ainsi d'augmenter la part des prospects « finançables » dans le flux global des prospects prescrits par un financeur, le financeur devenant apporteur d'affaires pour le CNED.

ACTION 3.1.3

Entrer dans une démarche de labellisation Eduform

Le CNED souhaite obtenir une certification. Opérateur du ministère de l'Éducation nationale et de la jeunesse, il s'est naturellement tourné vers le label Eduform, recensé par le CNEFOP. Ce label s'appuie sur un référentiel de bonnes pratiques qui intègre les orientations fixées par le décret qualité du 30/06/2015 destinées aux structures de formation professionnelle continue de l'éducation nationale.

Le label Eduform vise à la fois la maîtrise des engagements de service vis-à-vis des clients et des bénéficiaires mais aussi la maîtrise de l'organisation et du pilotage de la stratégie de service.



La labellisation Eduform permet d'attester la conformité au décret qualité, indispensable au financement des formations par un tiers et déterminant dans la réponse aux appels d'offres.

ACTION 3.1.4

Développer les conventions pour sécuriser et renforcer les financements, par des tiers, des formations de l'établissement

La multiplicité des acteurs de la formation professionnelle continue (Pôle emploi, régions,

ministères, rectorats...) tend à diversifier les besoins et les modalités de financement.

Face à ce constat le CNED se doit de s'adapter aux demandes et besoins spécifiques tout en structurant des modèles qui doivent devenir des documents de référence. L'établissement gagnera ainsi en rapidité et en efficacité dans l'ensemble de la chaîne de la FPC.

ACTION 3.1.5

Développer la part des entreprises et structures publiques (BtoB/A) dans le chiffre d'affaires

Les différentes réformes de la FPC facilitent l'accès à la formation à distance des salariés. Le CNED doit se positionner plus clairement sur cette cible prioritaire en renforçant et structurant les relations commerciales avec les grands comptes et les PME et PMI d'une part et les ministères et établissements publics d'autre part.

Une parfaite connaissance des besoins de chaque cible, une approche commerciale adaptée, une offre de formation dédiée et un processus de commercialisation spécifique devront permettre au CNED de professionnaliser sa relation avec les acteurs du BtoB/A).

3_2 RENFORCER L'OFFRE DE SERVICES ET DE PARCOURS DE FORMATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Le CNED a développé de longue date sa relation avec les universités en les aidant à transformer leur parcours présentiels en parcours distanciels par de l'aide à l'ingénierie et de la médiatisation.

Trois tendances se dégagent dans les besoins des universités :

- La volonté des établissements de développer une offre à distance pour répondre à la démographie étudiante et la maîtrise des coûts.
- Le souhait d'introduire de l'hybridation dans une grande partie des formations

pour mieux utiliser les locaux et les enseignants.

- Le besoin de renforcer l'apprentissage des compétences transversales de base chez les étudiants de licence, particulièrement en L1.

L'augmentation du nombre d'étudiants, notamment après le bac, demande aux établissements de l'enseignement supérieur une adaptation de leur capacité d'accueil et de leur offre de formation.

L'enseignement à distance offre une réponse adaptée à ces problématiques. Toutefois le CNED n'est pas l'interlocuteur naturel des universités pour le développement de leur offre de formations à distance. En effet, la Fédération Interuniversitaire de l'Enseignement à Distance (FIED), association d'établissements créée depuis 30 ans, joue déjà ce rôle. L'établissement sera donc confronté au défi de trouver un positionnement dans ce marché concurrentiel pouvant offrir de réelles opportunités

ACTION 3.2.1

Être référencé au même niveau que les établissements en présence

L'enseignement à distance est une modalité parmi d'autres et doit être considéré comme équivalent à la modalité présentielle à une particularité près, sa géolocalisation. Pour être reconnu et identifié par les apprenants, le CNED doit s'assurer que le référencement en bases de données publiques lui permette d'être identifié nationalement et non localement.

ACTION 3.2.2

Définir et commercialiser une nouvelle offre à destination des établissements de l'enseignement supérieur

Le CNED doit passer d'une politique de la demande à une politique de l'offre en structurant une gamme de produits et services à destination des partenaires universitaires et écoles du supérieur.

Quelques exemples :

Pour prévenir le décrochage, le CNED peut venir en appui aux étudiants de L1, grâce à un module « réussir en licence » mis en accès libre à l'ensemble des étudiants en L1.

Le CNED peut se positionner en tant que solution

langue auprès des universités et des écoles post bac, en fournissant aux étudiants des formations en langue, qui pourraient être effectuées de manière flexible tout au long d'une année d'étude, permettant aux étudiants de concilier leurs contraintes personnelles et professionnelles avec leurs études.

Les universités font face à une demande de double cursus qu'elles peuvent difficilement satisfaire. L'offre de formation à distance du CNED permet aux étudiants intéressés de réaliser un double cursus dans des conditions adaptées.

Afin d'intégrer plus facilement les quelques 300 000 étudiants étrangers venant se former en France, le CNED peut proposer les produits de formation du Français sur Objectifs Universitaires.

ACTION 3.2.3

Commercialiser plusieurs modules de mise à niveau dans les matières fondamentales aux ESPE

Le CNED se rapproche des ESPE pour proposer des modules de mises à niveau, notamment dans les matières fondamentales pour permettre aux étudiants d'être prêts avant de commencer une préparation au concours. Les étudiants souhaitant préparer un CRPE sont particulièrement concernés avec les épreuves d'admissibilité (français et mathématiques). Le cursus universitaire antérieur (licence) ne permet pas toujours d'être au niveau dans ces deux disciplines.

3_3 ÉLARGIR L'OFFRE À L'INTERNATIONAL EN DÉVELOPPANT LES PARTENARIATS

Le développement du CNED à l'international passe par l'élargissement de ses publics et des partenariats qu'il noue.

Si le cœur de cible de son offre reste les élèves des établissements français de l'étranger, cette offre peut être développée qualitativement (nouvelles formes d'hybridation entre enseignement présentiel et à distance) et étoffée par des propositions complémentaires, comme le dispositif D'Col de soutien scolaire. Des formules plus

souples que la scolarité standard sont déjà proposées aux élèves français des systèmes nationaux. Elles peuvent être adaptées aux élèves étrangers des sections bilingues labellisées.

Au-delà du public scolaire, en grande partie français, le CNED souhaite développer une offre spécifique en direction d'un public francophone jeune et adulte, notamment dans les pays d'Afrique en voie de développement, dans deux directions principales : la formation professionnelle, domaine dans lequel les besoins sont immenses, et l'Université, qui souffre d'un manque d'enseignants dans bon nombre de disciplines.

Cette volonté demandera des contacts avec les décideurs des systèmes éducatifs des pays concernés, et la conclusion d'accords avec des ministères de l'éducation ou des centres de formation. Le CNED se veut un opérateur, pour le Ministère de l'Éducation nationale et de la jeunesse et en relation avec le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, de la coopération éducative internationale soutenue par les bailleurs multilatéraux.

ACTION 3.3.1

Élargir l'offre scolaire à destination des établissements à programme français et des sections bilingues francophones

Poursuivre les partenariats établis avec l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE) et la Mission Laïque Française (MLF) pour compléter l'offre des établissements aux niveaux et dans les disciplines qui ne sont pas couverts par l'enseignement direct et afin de contribuer à l'objectif de doublement des effectifs dans le réseau de l'enseignement français à l'étranger à l'horizon 2030.

Augmenter le nombre des partenariats avec des établissements hors réseau de l'enseignement français à l'étranger.

Poursuivre la promotion de la Scolarité complémentaire internationale à destination des élèves scolarisés dans les systèmes nationaux.

Commercialiser le dispositif de soutien D'Col à travers des accords avec des établissements ou des réseaux.

Élaborer une offre spécifique de niveau scolaire à destination des établissements locaux à programme bilingue, notamment ceux qui ont

reçu le label FrancEducation, sur le modèle du projet en cours avec l'école internationale d'Ispahan (Iran).

ACTION 3.3.2

Développer l'offre de formation à destination d'un public francophone non scolaire



Promouvoir à l'international les contenus destinés à un public jeune et adulte, comme la méthode d'autoformation en français #jeveuxparler.

Développer l'offre de formation professionnelle initiale et continue dans des pays qui manquent de ressources dans ce domaine. Le projet de partenariat en cours avec le Centre de formation professionnelle de Port-au-Prince (Haïti) servira de test pour l'élargissement de cette offre.

Proposer une offre spécifique à destination des étudiants et des enseignants des universités francophones, selon le modèle du projet d'accord en cours avec l'Université de Bangui (Centrafrique).

ACTION 3.3.3

Développer les partenariats institutionnels et rechercher des financements multilatéraux

Promouvoir l'offre du CNED auprès des décideurs éducatifs des pays francophones en développement, notamment en Afrique.

Intégrer l'offre du CNED aux actions de coopération éducative et universitaire menées par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et le ministère de l'Éducation nationale et de la jeunesse, sur le modèle du projet en cours en Centrafrique (cofinancement par l'Ambassade de France et la DREIC).

Intégrer l'offre du CNED aux programmes de coopération des bailleurs multilatéraux, comme l'UNICEF (projet en cours en Libye en faveur des enfants migrants francophones) et l'Agence Française de Développement (AFD).

Pour ces actions, le CNED s'inscrira dans une mutualisation et une complémentarité des différents opérateurs de l'enseignement scolaire.

ACTION 3.3.4

Développer la part des entreprises (BtoB) et des organisations internationales dans le chiffre d'affaires à l'international

Répondre aux attentes des salariés des multinationales en mobilité pour intégrer l'enseignement et la formation aux packages de mobilité :

- Expatriés : langues.
- Conjoints d'expatriés : langues, FLE...
- Enfants d'expatriés : scolarisation.
- Organisations multilatérales et internationales, notamment les institutions européennes.

3_4 RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DU CNED PAR UNE POLITIQUE D'INNOVATION

À ce jour le CNED conduit une politique partenariale essentiellement orientée vers les Universités et les établissements d'enseignement supérieur. Cette démarche tend toutefois à solliciter des expertises similaires au CNED et chez le partenaire pouvant ainsi conduire à des concurrences et une moindre valorisation des savoir-faire réciproques. Par ailleurs ces partenariats contribuent à l'augmentation de la valeur d'une faible part du catalogue du CNED. Le CNED doit donc développer des partenariats avec des structures légères (EdTech) disposant d'un savoir-faire technologique complémentaire de son expertise en ingénierie pédagogique pour mettre à disposition des élèves et clients une offre de services innovante facteur de différenciation vis-à-vis de la concurrence. Ces services concernent l'ensemble des processus, de la conception à l'exploitation pédagogique, administrative et financière des formations.

ACTION 3.4.1

Développer des services innovants en s'appuyant sur des partenariats (EdTech)

En vue d'accroître l'efficacité de la politique d'innovation du CNED, celle-ci sera mise au service d'une expérience utilisateur améliorée (prospect et inscrits) et d'une meilleure

réussite et satisfaction des apprenants. Des services innovants pourront optimiser la relation client, la recherche ciblée, la présentation personnalisée de catalogues d'offre, l'ergonomie et la navigation sur les différents supports. C'est en utilisant davantage les données des prospects, des inscrits et des apprenants et en maîtrisant mieux leur utilisation que les services innovants pourront s'adapter aux attentes des différentes cibles.

ACTION 3.4.2

Développer des services de financement nouveaux en s'appuyant sur des partenaires pour améliorer nos modalités de paiement

90 % des inscrits CNED financent eux-mêmes leurs formations. Au-delà du coût de la formation, les clients sont très sensibles aux facilités de paiement proposées. Sur le secteur concurrentiel, le CNED est souvent désavantagé par rapport aux autres organismes de formation à distance. Ceux-ci proposent au client de souscrire à un crédit, le paiement est alors étalé sur une durée pouvant aller jusqu'à 36 mensualités.

En parallèle, l'établissement doit sécuriser sa politique de recouvrement.

Afin de répondre à ces deux enjeux, le CNED peut envisager de proposer de nouveaux moyens de paiements innovants pour offrir une souplesse au plus près des exigences des clients.

3_5 FAIRE REPOSER TOUT OU PARTIE DE L'ACTIVITÉ CONCURRENTIELLE SUR UNE STRUCTURE JURIDIQUE ADAPTÉE AUX CONTRAINTES DU MARCHÉ

Le Secrétariat Général du ministère de l'Éducation nationale et de la jeunesse a validé le principe de réflexion sur la mise en place, au sein de l'établissement, d'une structure ad hoc pour porter tout ou partie de l'offre concurrentielle. La création de cette structure faciliterait la mise en œuvre des actions de développement du chiffre d'affaires et

contribuerait donc au développement des ressources propres du CNED.

Afin d'instruire l'opportunité de cette création, le CNED mettra en œuvre la méthodologie suivante.

ACTION 3.5.1

Définir les freins structurels et réglementaires au développement des ressources propres

Il s'agit de recenser et qualifier les « obstacles » du cadre actuel dans la recherche d'un modèle économique plus favorable recherchant principalement la création de marge. Le recensement s'intéressant tant aux facteurs « d'alourdissement » des charges que de limitation des recettes (exemple : limites imposées par le principe de spécialité, gestion RH).

ACTION 3.5.2

Identifier les activités susceptibles de bénéficier d'une nouvelle organisation juridique

Cette action vise à déterminer le périmètre d'activités de la structure ad hoc. L'objectif est que ces activités contribuent positivement au financement du CNED, au développement de ses produits, à son image, etc.

ACTION 3.5.3

Identifier les modalités juridiques adaptées à la levée de ces freins

Cette action devra permettre d'expertiser et de faire arbitrer les modalités d'organisation les plus adaptées au regard des bénéfices attendus et des risques identifiés.

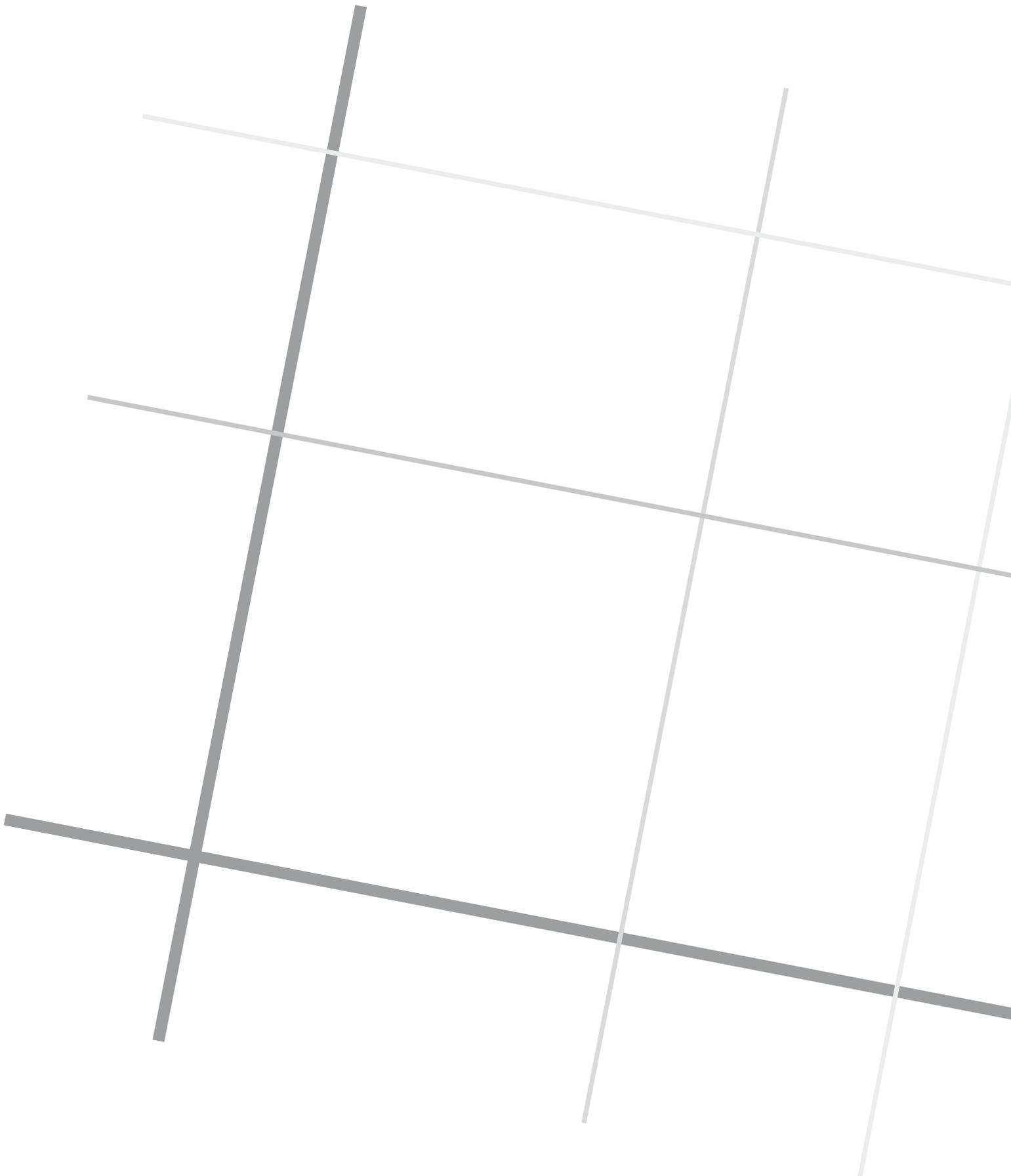
ACTION 3.5.4

Mettre en œuvre le projet (faisabilité, validation, réalisation)

Cette action s'inscrit dans la demande du MENJ de disposer d'une étude complète d'opportunité sur la création de la structure.

INDICATEURS

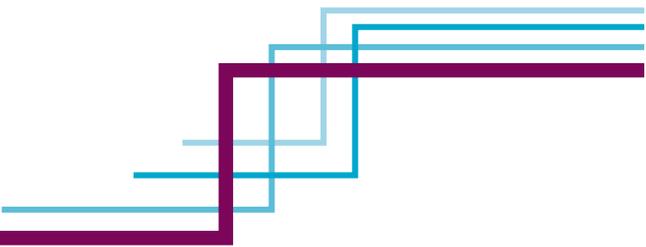
OPÉRATIONS	OBJECTIFS	ÉCHÉANCES
Contribution au développement des ressources propres de la formation professionnelle continue dans l'activité du CNED	+266 % 	2022
Contribution au développement des ressources propres de l'activité réalisée auprès des personnes morales	+19 % 	2022
Nombres d'accords conclus à l'international en BtoB ou BtoA	+ 6 partenariats 	2022





AXE 4

POURSUIVRE
ET ACCOMPAGNER
LA TRANSFORMATION
DE L'ÉTABLISSEMENT



Afin de poursuivre sa transformation initiée en 2012 dans le cadre du projet d'établissement CNED 24/24, le CNED doit maintenir et prolonger des actions dans un contexte fortement évolutif : urbanisation des applications du système d'information, gestion prévisionnelle des emplois et compétences pour améliorer la qualité de service, contrôle interne des dispositifs de formation, mutualisation entre opérateurs et avec le MENJ, rationalisation des surfaces du parc immobilier et mise en place d'un dispositif de pilotage partagé de la trajectoire financière.

4_1 URBANISER¹ LES APPLICATIONS DU CNED DANS LE CADRE D'UN SYSTÈME D'INFORMATION COHÉRENT ET RENOUVÉLÉ

À partir des actions identifiées, le système d'information doit être aligné sur les orientations définies. Chaque sous-axe sera analysé sous l'angle « système d'information (SI) » pour permettre d'identifier des nouveaux chantiers à lancer, tout en respectant un cadre d'urbanisation préalablement posé pour en accroître l'efficacité. Il s'agira de simplifier le SI globalement, d'acquies de la réactivité et de la flexibilité, tout en visant à optimiser les ressources nécessaires.

ACTION 4.1.1

Mettre à jour la cartographie détaillée des éléments du système d'information existant

Pour réussir une urbanisation il convient de mettre à jour la cartographie : inventorier l'existant sur tous les plans (plan des équipements individuels et centraux, des logiciels et projets, des réseaux, des solutions de sécurité, sur le plan des compétences, cartographies des données, gisements de données et des budgets).

Ensuite il faut procéder à une analyse critique de cet état des lieux : (repérer les manques, et les écarts par rapport aux bonnes pratiques dans tous les domaines).

Le SDSI (schéma directeur des systèmes d'information) devra permettre d'atteindre ces objectifs.

ACTION 4.1.2

Identifier et intégrer les chantiers induits par le COP

Cette action consiste à prendre chacune des actions identifiées du COP et à évaluer les moyens d'informations nécessaires à leur bonne réalisation.

Chaque action se traduit ensuite en termes de projets informatiques pour lesquels on évalue les moyens techniques et charges requis pour leur réalisation.

Enfin cette action consiste en un travail d'évaluation pour préserver ou faire évoluer l'urbanisation.

ACTION 4.1.3

Intégrer le SI du CNED dans l'écosystème de l'Éducation nationale

Le CNED doit pouvoir accéder à des référentiels nationaux, identifié comme un acteur qui puisse être contributeur ou qui alimente les référentiels nationaux. Il doit être visible de tous et reconnu.

Il est important d'avoir une cohérence entre opérateurs et de s'intégrer dans l'urbanisation générale des SI du MENJ et de l'enseignement supérieur.

¹l'urbanisation c'est créer les conditions d'un système d'information homogène et cohérent où l'on partage les mêmes informations et les mêmes outils.

4_2 AMPLIFIER LA DÉMARCHE DE GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET COMPÉTENCES (GPEC)

Dans un contexte fortement évolutif, en renforçant la capacité du CNED à offrir dans la durée un service de qualité à ses apprenants, la GPEC constitue la déclinaison RH de la stratégie de l'établissement.

À ce titre, il doit impérativement opérer la projection à court terme et à moyen terme des emplois et des compétences dont il dispose, identifier une cible permettant à l'établissement de poursuivre sa stratégie et identifier les actions à entreprendre pour atteindre la cible grâce à la formation, la promotion, la mobilité interne ou le recrutement.

ACTION 4.2.1

Identifier, à partir de la cartographie existante, la cible des emplois et des compétences à court et moyen terme

Cette démarche nécessite :

- Au niveau des directions métiers un pilotage des processus métiers homogène vis-à-vis des sites ainsi que l'identification précise des scénarii d'évolution des métiers et des compétences attendues.
- L'implication forte de toute la ligne managériale dans le processus d'évaluation, sur la base des entretiens professionnels annuels, afin de mesurer de manière objective les compétences détenues par les agents.
- Un système d'information RH homogène et fiable, qui permette une gestion globale et de qualité, notamment sur le plan réglementaire, favorise un meilleur partage de l'information et soit un appui à l'analyse et au pilotage.
- En libérant les personnels RH de tâches fastidieuses et sources d'erreurs, un tel SIRH permet de se concentrer sur l'analyse des données, l'aide à la décision, ainsi que sur l'accompagnement des personnels de l'établissement.

ACTION 4.2.2

Accompagner le changement et structurer le plan de formation en fonction de la cible identifiée



Au-delà des formations d'adaptation au poste de travail, qui sont destinées à des personnes légèrement impactées par les évolutions métier, le CNED doit construire, dans le cadre du plan de formation triennal, de véritables parcours de formation pour ses agents les plus fortement impactés par les évolutions de l'organisation ou des outils et processus.

ACTION 4.2.3

Revoir le processus de recrutement et préciser les règles de détermination de la rémunération lors du recrutement

Afin de réduire en premier lieu la part de salariés contractuels (un tiers des effectifs de l'établissement), et de permettre ainsi à des fonctionnaires d'accéder plus facilement aux emplois vacants, la DRH va travailler à la réécriture complète du processus de recrutement de ses agents.

Il s'agira par exemple de redéfinir les bons canaux de diffusion des offres d'emplois, de travailler sur l'attractivité des fiches de postes publiées ou encore de revoir les rétro planning permettant de réduire les délais de recrutement en sécurisant la globalité des étapes de la procédure de recrutement. Il conviendra également d'opérer une réflexion sur les niveaux de rémunération des contractuels. En effet, si un travail a déjà été initié sur l'harmonisation du barème de rémunération des contractuels, les règles fixées pour sa mise en application restent trop larges et méritent d'être détaillées, formalisées, et appliquées pour une plus grande équité entre les personnels. Il pourra par exemple s'agir de cadrer la rémunération des agents en amont de leur entrée dans l'établissement.

ACTION 4.2.4

Favoriser la mobilité et la promotion internes

Cette action vise à prioriser les mobilités internes sur les recrutements grâce à l'identification de parcours de métiers en interne et à la

mise en place de parcours de formation en vue de la mobilité fonctionnelle et hiérarchique. L'animation d'un espace métiers et compétences sera renforcée par des mesures d'information sur les métiers et leurs évolutions, sur les opportunités de mobilité, par le conseil sur un projet professionnel, ou encore la mobilisation du congé professionnel de formation (CPF).

4_3 HARMONISER, SIMPLIFIER ET MAÎTRISER LES RISQUES DES PROCESSUS MÉTIERS DES DISPOSITIFS DE FORMATION

Sur la base d'un état de lieux de pratiques qui sont différentes selon les métiers et les sites, il s'agit d'inventorier ce qui existe, de faire une analyse critique, et de tendre vers une harmonisation des processus métiers.

La révision et la stabilisation de l'organigramme, le déploiement d'un ERP (GCF) et la nécessité de se doter des moyens de piloter la réalisation des objectifs du COP sont autant de circonstances qui plaident pour une revue des processus métiers. Elle doit permettre, dans un cadre simplifié et plus agile, de rendre chaque acteur responsable des activités dont il a la charge et de rechercher autant que possible les gains de qualité, financiers ou de productivité qui peuvent être attendus notamment dans le cadre de la modernisation et de la transformation numérique. Une attention particulière doit être portée à la qualité et la cohérence des données issues des systèmes d'information en parallèle de la démarche d'urbanisation.

ACTION 4.3.1

Mettre en place les conditions de pilotage du contrôle interne en vue de l'amélioration des dispositifs de formation (qualité, coût, rentabilité)

Il s'agit au-delà des démarches initiées en matière de contrôle interne budgétaire et comptable, de définir, mettre en place et piloter les dispositifs de maîtrise des risques pouvant avoir un impact sur le processus de réalisation des formations, dans le périmètre de responsabilité de

chaque Directeur Adjoint et du Secrétaire général. L'identification des risques sur la base d'une analyse des activités, tant au niveau global qu'au niveau détaillé de chacune des activités doit permettre de les hiérarchiser en fonction de leur impact et de leur probabilité pour la réalisation des axes stratégiques du COP.

ACTION 4.3.2

Faire converger l'organisation avec l'objectif de maîtrise des risques pesant sur le processus de réalisation des formations

L'objectif est de mettre en place une organisation appropriée en formalisant le rôle et le fonctionnement des différentes instances (Comité de développement, Comité produit, etc.). Au sein de ces instances et dans l'ensemble des services, cela implique de définir clairement les responsabilités et les pouvoirs en s'appuyant notamment sur les délégations et la mobilisation des compétences.

Cette première étape doit permettre de formaliser et diffuser des procédures transverses ou spécifiques, proportionnées aux enjeux et d'élaborer des processus d'actualisation (mise à jour) permanents des dispositifs de contrôle interne.

Enfin, il est nécessaire de prévoir des dispositifs d'évaluation notamment par l'audit interne.

4_4 IDENTIFIER ET METTRE EN ŒUVRE LES OPPORTUNITÉS DE MUTUALISATION AVEC LES AUTRES OPÉRATEURS ET LE MENJ

En dépit de la spécificité de leurs missions et de leurs publics cibles, on observe des chevauchements et des redondances dans les actions menées par les opérateurs du MENJ et dans les outils techniques qu'ils utilisent.

Des redondances sont notamment perceptibles entre les activités du Réseau Canopé et du CNED. Si la clarification du champ de la mission de service public du CNED contribuera à une meilleure lisibilité, il convient d'envisager outre des pistes de mutualisation entre les opé-

rateurs, un rôle accru de la tutelle dans la régulation des commandes passées aux opérateurs, en consolidant la programmation annuelle et pluri-annuelle et en définissant un cadre de référence pour le financement des projets nouveaux :

- pour partager les projets et les stratégies à adopter le plus en amont possible ;
- pour mettre en œuvre collectivement les leviers d'économie pertinents.

ACTION 4.4.1

Contribuer à la fédération des moyens de formation à distance au sein de l'éco-système éducation nationale

Il s'agit de permettre un partage d'expertise et de savoir-faire entre les opérateurs. Contribuer à l'analyse, cela implique d'étudier les possibilités de mutualisation des infrastructures dédiées et des moyens entre l'Éifad du CNED, le pôle FOAD piloté par la DNE et m@gistere piloté par le Ministère.

ACTION 4.4.2

Expérimenter la mutualisation des fonctions supports sur le domaine achats

Il s'agit de mutualiser les achats informatiques, pour lesquels les opérateurs ont consenti de lourds investissements sur fonds propres, pour renforcer la visibilité des opérateurs sur les marchés nationaux de fournitures et prestations informatiques, sur leur calendrier de passation et leur périmètre et permettre de mutualiser des documents de passation de marchés. L'objectif de court terme étant de mettre en place des groupements de commandes.



ACTION 4.4.3

Contribuer à une exploitation commune des ressources produites

Il conviendra de contribuer à une réflexion globale sur les ressources numériques produites par chaque opérateur ou mises à disposition par le MENJ (edutheque BRNE). Leur mutualisation est un enjeu essentiel pour optimiser l'exploitation de ces ressources.

4_5 REPRENDRE LES TERMES DU FUTUR SPSI

Le CNED s'est engagé depuis plusieurs années dans une stratégie immobilière visant à rationaliser ses surfaces et à diminuer ses coûts de fonctionnement et d'investissement immobilier. La démarche a été principalement engagée avec une réflexion par site géographique. Aujourd'hui l'ambition du CNED est d'utiliser la stratégie immobilière pour en faire un levier de modernisation et de développement dans le cadre du contrat d'objectifs et de performance.

ACTION 4.5.1

Poursuivre la rationalisation des surfaces et restituer des surfaces libérées sécables

Cette première action de rationalisation, pouvant être mise en place à court terme, en fonction des diverses situations présentes dans les bâtiments des sites de l'établissement, consiste à rechercher des solutions d'optimisation des surfaces, à libérer certaines et à mettre à disposition les parties sécables, selon les contraintes architecturales du lieu.

Une deuxième action consistera à envisager une rationalisation des implantations géographiques.

ACTION 4.5.2

Regrouper les activités de production sur un seul lieu

Depuis 2011, le CNED a amorcé la rationalisation de son parc d'imprimantes numériques haut volume (INHV). Cette rationalisation s'explique par la transformation numérique des formations (supports en ligne et e-learning) et par le moindre besoin d'impressions lié à la baisse du nombre d'inscrits. La demande pour le papier reste toutefois importante et des marchés publics d'impression soutiennent la capacité de production du CNED.

Les INHV ne sont plus en service que sur 4 sites (contre 8 auparavant) et ce mouvement doit être poursuivi. Le CNED a donc engagé le regroupement de ses capacités d'impression internes sur le site de Rennes qui présentait la situation (bâtiment et RH) la plus favorable. Ce regroupement est opérationnel depuis le 1^{er} janvier 2019.

4_6 RECHERCHER LE RETOUR À UNE TRAJECTOIRE BUDGÉTAIRE ET FINANCIÈRE SOUTENABLE

Sur la partie dépenses, la clarification du périmètre de la mission de service public et donc ses conséquences sur le portefeuille de formation auront un impact important sur les besoins de financement. Le CNED travaille actuellement de manière rapprochée avec le MENJ et la direction du budget pour anticiper les différents scénarii. L'établissement doit en revanche s'engager dans la maîtrise et la réduction de la part représentée par ses coûts de structure et ses coûts liés aux fonctions de soutien dans son modèle économique.

Ainsi, afin de revenir à une situation budgétaire soutenable, l'établissement veillera à contenir l'enveloppe de sa masse salariale, qui représente plus de 65% des dépenses globales de l'établissement.

Une meilleure gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devra permettre d'atteindre à court et moyen terme cette ambition.

Le retour à une situation budgétaire plus sereine sera surtout rendue possible par un accroissement des recettes propres. Dans l'attente de la redéfinition du périmètre de ses missions, un travail important autour des modalités d'encaissement (surtout en ce qui concerne les facturations de l'exercice courant)

sera mené afin que le taux de recouvrement soit amélioré. Le développement du nombre de produits de formation sur le e-commerce devrait contribuer à faire croître le chiffre d'affaire encaissé. De même, la contractualisation avec un ou des organismes de financement pourrait permettre à l'établissement de limiter le montant de ses impayés de manière significative.

ACTION 4.6.1

Mettre en place un dispositif de pilotage partagé pour suivre la trajectoire financière

En fonction de l'aboutissement des actions du COP ayant un impact sur la trajectoire budgétaire et financière, l'action vise à définir avec les tutelles techniques et financières, les indicateurs pouvant compléter le dispositif de reporting périodique actuel pour piloter au plus près les écarts entre les prévisions et la réalisation.

En dépenses, il s'agit d'arrêter une cible relative à la part des charges fixes et relative à la part des fonctions de soutien sur le budget de l'établissement.

En recettes, il s'agit de définir et piloter :

- L'utilisation de la subvention pour charge de service public dans le cadre d'un périmètre clarifié ;
- L'objectif de marge avec comme levier les évolutions du portefeuille et la réalisation des actions de développement des ressources propres.

INDICATEURS

OPÉRATIONS	OBJECTIFS	ÉCHÉANCES
Développement du contrôle interne	+38% 	2022
Rationalisation du parc immobilier	12m² 	2022
Maîtrise des charges fixes	70% 	2022



GLOSSAIRE





ACRONYMES

BtoA

Business to Administration, commerce réalisé auprès de structures publiques

BtoB

Business to business, commerce réalisé auprès d'entreprises

BtoC

Business to consumer, commerce réalisé auprès des individus

CNIL

Commission nationale de l'informatique et des libertés

CRC

Centre de relations clients, premier niveau de la relation client (à la direction générale)

CRPE

Concours de recrutement de professeur des écoles

DfS

Deutsch für Schulen

DGESIP

Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle

DNE

Direction du numérique pour l'éducation

EfS

English for Schools

ENT

Espace numérique de travail

ESPE

École supérieure du professorat et de l'éducation

FLE

Français langue étrangère

FOAD

Formation ouverte et à distance

FPC

Formation professionnelle continue, commerce réalisé auprès des individus financé par un tiers

MENJ

Ministère de l'Éducation nationale et de la jeunesse

Prospect qualifié

Prospect connu (données recueillies) et faisant partie des cibles

SI

Système d'information

SPSI

Schéma pluriannuel de stratégie immobilière

SRC

Services relation client, second niveau de la relation client (sur les sites)



AU SERVICE DE TOUTES LES RÉUSSITES
