



Déclaration d'orientations stratégiques



DÉCLARATION D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU CNAM

Le Conservatoire national des arts et métiers occupe une place unique dans le paysage de l'enseignement supérieur national et international. Leader de la formation professionnelle des adultes tout au long de la vie, le Cnam est synonyme de retour à l'emploi et de promotion sociale. Le contrat d'établissement 2014-2018, ainsi que les recommandations de la Cour des comptes établissent le cadre dans lequel le Cnam doit intervenir.

Le cœur de son action est la mise en place et le déploiement de l'offre de formation la plus adaptée aux attentes des auditeurs et aux besoins des entreprises. Il s'agit donc à la fois d'actualiser et d'innover, tout en s'appuyant sur les atouts du Conservatoire : une « marque » connue ; la qualité, liée à l'expertise scientifique et à l'interdisciplinarité ; la pérennité et l'universalité de son action. Les formations sont reconnues par le Conseil des formations et portées par un corps enseignant particulièrement impliqué, dont le renouvellement est une préoccupation majeure. L'existence d'un corps propre, celui des Professeurs du Cnam, ainsi que la présence d'intervenants professionnels, est en ce sens une opportunité pour établir des liens avec le monde socio-économique. L'ensemble des enseignants-chercheurs et enseignants peuvent, en outre, s'appuyer sur des personnels administratifs compétents et mobilisés, couvrant des formes de support et d'initiative nombreuses et diversifiées.

La Direction nationale des formations est une autre force du Cnam de par sa capacité à concevoir, réaliser et mettre en production à la fois des modalités et des outils de transmission des compétences efficaces tels que la validation des acquis de l'expérience (VAE), la validation des acquis professionnels (VAP) ou la validation des études supérieures (VES). L'existence d'un centre de formation des apprentis (CFA) interne permet de conforter l'apprentissage, tout en renouvelant les approches, notamment numériques. Les trois grandes missions du Cnam renvoient, depuis la fin de l'année 2016, à autant de directions déléguées. La Direction déléguée des formations (DDF) a vocation à penser et à mettre en œuvre l'offre de formation. La direction déléguée à la recherche (DDR) anime une politique scientifique ambitieuse, alors que la Direction déléguée à la culture scientifique et technique (DDCST) s'appuie sur le Musée des arts et métiers et sur le Service commun de documentation pour conduire une politique volontariste de diffusion des savoirs.

La Direction générale des services a en responsabilité l'ensemble des grands domaines supports : affaires générales et institutionnelles, finances, hygiène et sécurité, immobilier et moyens généraux, pilotage, ressources humaines et systèmes d'information. Depuis le 1^{er} novembre dernier, l'adjoint à la stratégie et au développement coordonne les directions fonctionnelles impliquées : Cnam entreprises, communication, international, numérique, partenariats...

La mission névralgique de formation est désormais portée par les 16 équipes pédagogiques nationales (EPN), qui couvrent l'ensemble des activités déployées de manière tant territoriale que thématique. Elles jouent un rôle majeur d'interfaces entre enseignants et administration et entre offre et besoin de formation, dans une logique de déploiement national et international. La gestion des moyens est à présent déconcentrée au niveau des EPN, pour gagner à la fois en réactivité et en efficacité sur le court et le moyen terme.

Le premier axe stratégique est en ce sens de consolider cette organisation administrative récente, en la déclinant en fonction des réalités internes et externes.

Une première réalité interne renvoie aux contraintes budgétaires qui pèsent sur l'établissement. 100 millions d'euros sont par exemple nécessaires pour la rénovation immobilière, alors que le dernier CPER en a apporté 5 pour 5 ans. Cela pousse à un schéma directeur immobilier pionnier, s'appuyant sur la fin des baux en cours et sur la construction programmée de nouveaux bâtiments à Saint-Denis. La meilleure utilisation des locaux suppose des projets innovants appuyés sur des partenariats pionniers, à l'image de la création d'un Fab Lab, complété par une unité de recherche autour du phénomène des Tiers-Lieux, sur le site historique de Saint-Martin. De la même manière, les questions de ressources humaines sont majeures. L'établissement devra traduire une stratégie RH

dans un schéma directeur visant la période 2018/2023. L'objectif étant de fixer à terme la cartographie et la structure des emplois nécessaires à l'établissement pour optimiser son fonctionnement, répondre à ses missions avec efficacité et développer son activité. Il s'agit en particulier de suivre attentivement la question des personnels contractuels, tout en renforçant le potentiel enseignant et en revalorisant l'indemnité des BIATS fonctionnaires. Les ressources humaines sont la richesse du Conservatoire mais elles doivent faire l'objet d'une action ciblée et phasée. Attirer les enseignants les plus compétents et les personnels administratifs les plus mobilisés est la priorité des priorités.

La question majeure des systèmes d'information suppose une volonté forte afin de doter l'établissement d'un système d'information performant et efficace, prenant en compte la dimension réseau, aujourd'hui encore insuffisamment intégrée. Les bons résultats financiers récents ont permis d'augmenter le fonds de roulement et de retrouver la voie de l'investissement, mais la soutenabilité financière est incontournable pour un établissement autonome. Cela suppose que le coût et donc l'impact de chaque action engagée soient évalués de manière rigoureuse et la trajectoire de la masse salariale maîtrisée.

Toutes les directions de l'établissement produisent des indicateurs réguliers sur la situation en temps réel ou à venir, qui sont présentés pour examen approfondi devant les instances telles que la Commission des moyens ou le Conseil d'administration.

Le Cnam ambitionne et se donne tous les moyens d'être un établissement exemplaire administrativement parlant, à la fois pour l'épanouissement de tous ses personnels, pour la satisfaction des attentes de ses auditeurs et pour porter au mieux les missions qui sont les siennes.

Un deuxième axe stratégique est en effet d'être le bras armé des politiques publiques de formation professionnelle.

L'environnement extérieur et le contexte réglementaire sont à la fois changeants et de plus en plus exigeants. Pour les métiers du Cnam, la concurrence s'est en effet singulièrement renforcée, tant de la part des opérateurs privés, que du côté des institutions publiques à l'image des universités. Après la loi de mars 2014, s'annonce dans les semaines à venir une nouvelle réforme de la formation professionnelle et probablement un grand plan à destination des demandeurs d'emploi. Le Cnam doit être en état de marche et réactif pour y répondre, comme il doit l'être dans l'avenir.

Le Conservatoire considère ces réalités nouvelles comme autant d'opportunités, et les difficultés comme des défis à relever. Ainsi, la baisse tendancielle des financements des collectivités territoriales, à commencer par ceux des régions, représente une incitation forte à repenser nos modalités d'action. Cela entraîne une diversification des publics et des actions induites. Le Hors temps de travail fait ainsi l'objet d'une refonte d'ensemble pour mieux correspondre aux besoins. Pour le HTT, le séminaire national de Metz du printemps 2017 a défini collectivement douze chantiers, qui devraient permettre une réactualisation et donc une relance.

À la demande conjointe du ministère du Travail et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, le Cnam a intégré en 2016 le CEE pour en faire le Centre d'études de l'emploi et du travail. Le Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET) a considérablement renforcé la capacité à former et à chercher au Cnam dans les domaines concernés, par exemple à travers le recrutement de post-docs, mais il permet aussi de disposer d'outils adaptés et donc de nouvelles données instructives sur les besoins d'emplois. Le Conservatoire dispose aujourd'hui pour la première fois de données de grande qualité, collectées par la Direction de l'aide au pilotage : informations de l'Observatoire des études et carrières (OEC), de la Direction nationale des formations (DNF)... et donc du CEET. De telles données sont la condition d'une action pertinente.

Dans ce cadre, le Conservatoire doit avoir la préoccupation constante d'être un levier central d'expertise au niveau national, expertise qui doit être duplicable à l'international. Il s'agit d'amplifier le leadership de l'établissement pour la validation des acquis de l'expérience, et toutes les formes de reconnaissance comparables. La politique d'AIOA est l'une des plus-values dans la construction des bons parcours. L'un des atouts du Conservatoire est en effet

l'accueil des auditeurs afin de leur permettre de pouvoir se projeter vers un parcours individuel de formation, base d'une réussite professionnelle. Le Cnam est attaché au principe de la diplomation ou de la certification, qui est le meilleur gage d'une reprise d'études opérationnelle.

La force du Cnam est sa communauté enseignante, composée d'enseignants-chercheurs, d'enseignants titulaires et d'intervenants professionnels, qui portent l'activité des 158 centres d'enseignement. C'est aussi une communauté de pratiques pédagogiques, qui doit faire toute sa place à l'innovation. L'innovation renvoie à de nouvelles manières d'enseigner, telles que la pédagogie dite inversée, qui a vocation à se diffuser plus largement. Le numérique est bien sûr au cœur de cette révolution culturelle. Fier de son leadership dans le domaine des *Massive Open Online Course* (MOOC) francophones, le Conservatoire entend aujourd'hui proposer de nouveaux dispositifs répondant aux attentes des usagers, à l'image de l'université numérique du MEDEF, baptisée « Métamorphoses ». Fondamentalement, le Cnam fait le pari de l'hybride sur le long terme. Le e-learning est en effet central dans le projet du Conservatoire mais il est d'autant plus efficace qu'il est complété par du présentiel proposé à bon escient. Le Cnam doit incuber tout ce qui fait bouger les lignes des dispositifs de transmission des connaissances, à commencer par les techniques de virtualisation ou le recours à l'intelligence artificielle.

Le Cnam se veut à la fois le laboratoire et le porteur des politiques de l'Etat dans les domaines de la formation professionnelle et de la formation tout au long de la vie, en veillant à avoir toujours un coup d'avance, notamment quant aux modalités de transmission.

Un troisième objectif stratégique est de proposer la bonne formation au bon public, pour toutes et pour tous et partout.

Le Cnam entend à la fois faciliter le retour à l'emploi et la mobilité sociale ascendante. Il se veut surtout réactif par rapport aux évolutions de son public. Le renforcement de l'alternance a ainsi fait baisser l'âge moyen des auditeurs, en faisant du Conservatoire l'un des établissements majeurs à même de former avec et grâce aux entreprises. Le pari de l'apprentissage est devenu majeur, pour assurer la professionnalisation réussie notamment des jeunes, par exemple des futurs ingénieurs. Cnam Entreprises a été créé en janvier 2015 pour proposer une réponse sur mesure à une commande émanant du monde socio-économique. On constate aussi en profondeur que l'actif, le demandeur d'emploi, le jeune ou le moins jeune deviennent leur propre prescripteur, notamment suite à un Conseil en évolution professionnelle (CEP) et grâce à un Compte personnel de formation (CPF).

L'offre de formation portée par le Conservatoire est très large : presque 1500 unités et 600 diplômes pour 40 domaines. Il s'agit d'aller vers une stratégie de formation, articulée autour de l'identité de l'établissement et des besoins de nos auditeurs.

D'un côté, il faut conforter le rôle joué par le Conservatoire au sein du monde de l'enseignement supérieur national et international. Il dispense un certain nombre de formations uniques, notamment appuyées sur des potentiels de recherche sans équivalent, qu'il s'agit de sanctuariser. De l'autre côté, l'établissement a vocation à répondre au plus près et en temps réel aux besoins des auditeurs. Cela suppose de savoir réduire si besoin l'offre de formation existante pour pouvoir lancer de nouveaux enseignements, qui doivent être appuyés sur une vision prospective. Cela suppose le renforcement de l'articulation avec le monde socioprofessionnel, en enrichissant ce lien grâce à des indicateurs adaptés.

Le Cnam portera l'offre de formation la plus efficiente en temps réel et pour les années à venir, en adéquation avec les besoins de l'économie et de chacun des territoires.

Un quatrième axe stratégique est de réinventer la mission de service public de formation professionnelle, en la déployant au nom d'une société plus inclusive.

Fidèle à l'héritage de l'Abbé Grégoire, le Conservatoire entend combattre les fractures. Le réseau des centres régionaux, s'appuyant eux-mêmes sur des pôles disséminés dans tous les territoires, est la bonne réponse à la

lutte contre les fractures géographiques. L'hybride est là encore LA solution la plus fructueuse : le numérique permet de toucher tous les publics, même les plus éloignés, alors que les points de regroupement renvoient à la dimension incontournable de la médiation enseignante. En cela, le Conservatoire entend tisser de nouveaux partenariats, gages de présence efficiente, avec les collectivités territoriales, à l'image des agglomérations ou de comptoirs en outremer, mais aussi avec de nouvelles réalités socioéconomiques à l'image des pôles d'activités.

Les principales fractures sont toutefois sociales. Pour les combattre, le Cnam doit être là où personne n'est, à l'écoute de tous les publics en difficulté. Certaines opérations dont l'efficacité est désormais démontrée ont vocation ainsi à être déployées à une plus grande échelle. La convention signée en 2016 avec l'administration pénitentiaire offre une réponse pour une réinsertion réussie des personnes sous-main de justice. Les écoles Vaucanson garantissent une réussite dans l'enseignement supérieur pour les bacheliers professionnels dont le potentiel n'a pas été suffisamment reconnu antérieurement. L'opération « Un métier pour les migrants » garantit la reconnaissance des compétences des réfugiés accueillis en France. Différents dispositifs sont en outre conçus pour les décrocheurs comme le diplôme de codage intitulé « Passe numérique », reconnu par la Grande école du numérique.

Pour toutes ces initiatives, l'établissement peut compter à la fois sur l'engagement sans faille de tous ses personnels ainsi que sur son réseau d'anciens, qu'il s'agit de mieux organiser pour l'impliquer davantage dans des missions essentielles de tutorat, d'aide à l'embauche et de relais des principales actions auprès des communautés concernées.

Le Cnam entend contribuer à la cohésion sociale, en agissant pour l'ensemble des publics fragiles et/ou vulnérables, grâce à sa présence dans tous les territoires et à sa capacité à inventer de nouvelles réponses.

Un cinquième et dernier axe stratégique est de faire du Conservatoire l'établissement-leader pour assurer la mission publique de formation professionnelle en France et à l'international.

Le Conservatoire est membre de la ComUE Hesam, pour laquelle elle porte directement un certain nombre d'initiatives, dans les domaines de la formation à l'entrepreneuriat, du numérique et de la recherche. Au sein de la ComUE, le Cnam développe des expériences mutualisées de formation professionnelle et tout au long de la vie. De par l'importance de ses actions dans le domaine et de sa présence au sein des trois grandes conférences (Conférence des présidents d'universités (CPU) ; Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI) ; Conférence des grandes écoles (CGE)), le Cnam se veut l'établissement national pilote sur les questions de formation continue. Il entend mettre à disposition toute son expertise pour accroître la présence du secteur public, dans le sens des orientations annoncées par le nouveau président de la République.

Au-delà, le Conservatoire développe son action à l'international pour accroître la présence du système de formation français et tous les savoir-faire développés depuis de nombreuses années. À cette fin, l'établissement peut compter sur ses implantations historiques (Liban, Maroc, Madagascar et Côte d'Ivoire). 2016 a vu naître des projets pionniers au Sénégal et en Tunisie. En 2017, a ouvert l'Institut franco-chinois de Dongguan. Et des contacts récents semblent prometteurs avec différents autres pays : Corée, Jordanie, Vietnam...

Le Cnam entend fédérer les établissements d'enseignement supérieur nationaux dans les domaines des formations continue et tout au long de la vie, tout en contribuant à l'exportation du *made in France* partout dans le monde.