

Contrat d'objectifs et de performance

entre l'État et le Cned

2023-2026



Contrat d'objectifs et de performance 2023-2026

Entre l'État

représenté par la ministre de l'Éducation nationale et de la Jeunesse et la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

et

Le Cned

représenté par son directeur général

La ministre de l'Éducation nationale
et de la Jeunesse
Nicole Belloubet

La ministre de l'Enseignement
supérieur et de la Recherche
Sylvie Retailleau

Le directeur général du Cned
Jean-Noël Tronc

Préambule du directeur général



Élaboré avec les deux ministères de tutelle du Cned, le ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, et, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, le présent contrat d'objectifs et de performance (COP) marque une nouvelle étape importante dans l'évolution du Cned. En cohérence avec le décret du 12 avril 2023 qui consacre l'élargissement du périmètre du Cned, le COP 2023-2026 permettra à l'établissement de renforcer sa mission historique en faveur des publics scolaires empêchés, tout en accélérant son évolution stratégique en tant qu'établissement de complémentarité.

Il réaffirme également le positionnement du Cned comme acteur de référence de la formation à distance des adultes en reconversion ou en montée en compétences.

Durant la crise de la Covid-19, parce qu'il a su assurer la continuité pédagogique, le Cned est entré dans la vie quotidienne de millions de citoyens et plus de la moitié des enseignants ont déclaré s'être appuyés sur le Cned. Cette étape a souligné son utilité et celle de la formation à distance asynchrone en tant que modèle pédagogique complémentaire, pour répondre aux attentes de la société.

Le nouveau COP du Cned fixe ainsi un cap stratégique pour développer l'offre scolaire du Cned selon deux axes :

- d'une part, renforcer l'excellence de son activité d'établissement scolaire à distance pour les élèves empêchés de suivre une scolarité sur le mode présentiel ;
- d'autre part, enrichir l'offre pédagogique au sein de l'ensemble des établissements scolaires.

Sur la formation des adultes, le Cned s'attachera à développer de nouveaux dispositifs de formation qui répondront aux besoins identifiés dans les études sur les compétences et métiers d'avenir.

Opérateur du service public de l'enseignement à distance, le Cned renforcera également son action de formation au service du grand public, comme il l'a fait en 2023, en lançant une formation gratuite au climat et à la biodiversité.

Parce que nous savons nous adapter au temps de l'apprenant, qui se forme quand et où il veut, à son rythme, à partir des ressources pédagogiques qui lui sont fournies, nous allons renforcer nos efforts durant les trois prochaines années pour, à la fois, consolider la qualité de nos formations et celle de notre accompagnement pédagogique.

Dans un environnement professionnel bouleversé par la technologie, le Cned développera l'innovation pédagogique pour des parcours encore plus adaptés aux besoins de chaque apprenant afin de conjuguer massification et individualisation.

Doté d'un nouveau cap stratégique qui lui permettra d'intensifier sa transformation, le Cned entend développer de nouveaux modèles de formation pour répondre aux besoins des apprenants et de la société, à l'heure où la connaissance apparaît comme un atout majeur pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux et où les valeurs du service public qui fondent le Cned font sa force et sa raison d'être.

Le directeur général du Cned
Jean-Noël Tronc

Sommaire

07. Présentation de l'établissement

- 08. L'établissement
- 10. Missions statutaires
- 11. Périmètres « réglementé » et concurrentiel
- 12. Chiffres-clés 2022

15. Axes stratégiques

- 17. **Axe 1** – Hybridation et rayonnement
- 29. **Axe 2** – Qualité et relation
- 39. **Axe 3** – Innovation et développement
- 49. **Axe 4** – Consolidation et adaptation

60. Glossaire



Présentation de l'établissement

Aux termes de l'article R. 426-1 du Code de l'éducation, le Cned est un établissement public national à caractère administratif placé sous la tutelle des ministres chargés de l'éducation et de l'enseignement supérieur. Il propose, en tant qu'opérateur public de l'enseignement à distance, des parcours de formation variés qui développent la capacité de chacun à apprendre et à réussir.

L'établissement

Avec plus de 90 millions d'euros de recettes, dont plus de 33 millions d'euros de subvention pour charge de service public, et près de 951 agents rémunérés sur son budget, le Cned est l'un des principaux opérateurs de l'enseignement scolaire du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse (MENJ).

Créé en 1939 pour maintenir la continuité de l'enseignement pendant la guerre, **le Cned est chargé d'une mission de service public administratif dont le cœur est l'enseignement à distance au profit des publics dits « empêchés ».**

Ainsi, selon l'article R. 426-2 du Code de l'éducation, le Cned assure, pour le compte de l'État, la continuité de la scolarité des élèves qui ne peuvent pas se rendre en classe, totalement ou partiellement, pour l'un des motifs évoqués à l'article L. 131-5 du Code de l'éducation, à savoir :

- l'état de santé de l'enfant ou son handicap ;
- la pratique d'activités sportives ou artistiques intensives, incompatibles avec une scolarité à plein temps dans un établissement ;
- l'itinérance de la famille en France ;
- l'éloignement géographique de tout établissement scolaire public.

Organisée autour du siège de l'établissement situé à Chasseneuil-du-Poitou (Vienne), l'activité du Cned, qui profite à plus de 132 000 inscrits en France et à l'étranger, est répartie sur six unités opérationnelles implantées à Grenoble, Lille, Lyon, Poitiers, Rennes, Rouen, Toulouse et Vanves.

↳ Une mission de service public étendue

Le Cned a vocation à dispenser des enseignements et des formations à distance à tous les niveaux de l'enseignement scolaire et de l'enseignement supérieur. Il est chargé « pour le compte de l'État » d'assurer le service public de l'enseignement à distance. Il forme tous ceux qui ont un projet de formation, quels que soient leur âge et leur situation (enseignement supérieur, formation professionnelle, concours, etc.). Il développe et propose des services d'enseignement numérique innovants qui permettent de compléter l'offre des établissements du présentiel.





↳ Un opérateur de l'État au cœur du système éducatif

Au service de la stratégie numérique du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, **le Cned participe au service public du numérique éducatif et de l'enseignement à distance en proposant différentes offres de services** : cours à la carte dans l'ensemble des disciplines scolaires, dispositif numérique de remplacement de courte durée d'enseignants absents *Program'cours*, dispositif gratuit de formation en mathématiques *MaSpéMaths*, dispositifs d'apprentissage de l'anglais *English for Schools* ou de l'allemand *Deutsch für Schulen* à l'école et au collège.

↳ Un référent de la formation individualisée pour tous

L'accès au savoir pour tous et l'équité dans l'accès au savoir sont au cœur des valeurs portées par le Cned. L'établissement est attaché à mettre en œuvre des pédagogies adaptées, personnalisées, respectueuses de chaque apprenant, quel que soit son projet : reprise d'études, études supérieures, préparation aux concours enseignants et de la fonction publique, formation professionnelle, etc.

↳ Un acteur incontournable de l'enseignement français à l'étranger

Premier opérateur de formation tout au long de la vie en Europe et dans le monde francophone, **le Cned participe activement à la coopération internationale et au plan de développement de l'enseignement du français à l'étranger aux côtés du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.**

Il accompagne aussi bien les élèves français expatriés que les élèves et les enseignants étrangers.

Missions statutaires

Le Cned assure ses missions dans un cadre légal et réglementaire fixé notamment par les articles L. 131-2 et R. 426-2 du Code de l'éducation.

Selon l'article L. 131-2 du Code de l'éducation :
« (...) Dans le cadre du service public de l'enseignement et afin de contribuer à ses missions, un service public du numérique éducatif et de l'enseignement à distance est organisé pour, notamment :

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 ; (...)

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 (...) ».



Selon les dispositions de l'article R. 426-2 du même Code, dans sa version modifiée par le décret n° 2023-267 du 12 avril 2023 relatif au Centre national d'enseignement à distance (Cned), l'établissement :

« (...) dispense 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. Le Centre national d'enseignement à distance contribue, pour le compte de l'État, aux missions du service public du numérique éducatif prévues aux 1° et 4° de l'article L. 131-2. »



Périmètres « réglementé » et concurrentiel

En tant qu'il s'adresse aux élèves « empêchés » et qu'il agit comme établissement de substitution, **le Cned doit non seulement dispenser un enseignement à distance, mais aussi contrôler l'assiduité et la progression des inscrits.** Dans le cadre de cette scolarité réglementée, il est chargé d'assurer le contrôle continu des élèves, en particulier s'agissant des enseignements conduisant au baccalauréat.

Aux termes de l'article R. 426-2-1 du Code de l'éducation, le service d'enseignement à distance assuré au profit des élèves « empêchés » relevant de l'instruction obligatoire (- 16 ans) est gratuit. Il peut donner lieu au paiement de droits en dehors de cette hypothèse. Les mêmes règles s'appliquent lorsque le Cned, grâce à ses formules de cours à la carte réglementés, assure

cette mission de substitution au profit d'élèves scolarisés en présence dans un établissement d'enseignement qui n'a pas la capacité de dispenser l'ensemble des disciplines au programme.

Le Cned propose par ailleurs des offres de formation dans le champ concurrentiel (scolaire libre « non réglementé », formation professionnelle tout au long de la vie, préparations aux concours, formations d'enseignement supérieur). Dans ce cadre, il définit librement ses prestations et ses tarifs, dans le respect des règles de la libre concurrence.



Chiffres-clés 2022

RESSOURCES

93,9

millions d'euros
de budget

57,7

millions d'euros
de recettes commerciales

33,4

millions d'euros
de subvention pour
la charge de service public

2,8

millions d'euros
d'autres ressources propres
et de subventions diverses

EFFECTIFS

951

agents
(1 direction générale
et 8 sites géographiques
en France)

1 150

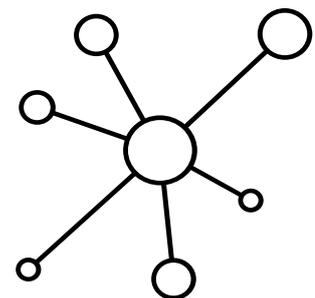
enseignants
de l'éducation nationale

+ 2 000

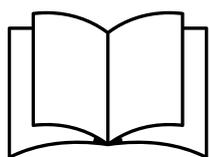
intervenants/experts
pédagogiques

700

auteurs



ACTIVITÉ



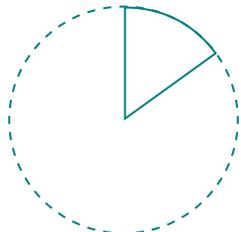
200

formations proposées

132 000

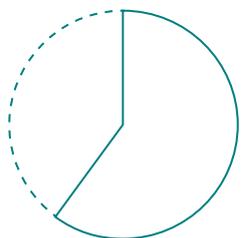
formations dispensées

PUBLICS



15 %

d'élèves à l'international
(plus de 20 000 inscrits)



60 %

d'élèves
(de la petite section de maternelle au lycée)



40 %

d'étudiants ou d'adultes
(CAP, Bac pro, BTS, licences, masters, DU, préparations aux concours enseignants, concours d'entrée en école, préparation aux concours de la fonction publique, titres professionnels, langues dont français langue étrangère)



Axes stratégiques



Axe 1 : Hybridation et rayonnement

18. Objectif 1.1

Garantir la mise à disposition d'une offre scolaire de qualité et enrichir l'offre de services au profit des élèves, des étudiants et des établissements

23. Objectif 1.2

Renforcer le Cned dans son rôle d'opérateur de l'État chargé de l'enseignement à distance au profit des autres publics

26. Objectif 1.3

Participer au rayonnement international de la France



**OBJECTIF
1.1**

Garantir la mise à disposition
d'une offre scolaire
de qualité et enrichir
l'offre de services au profit
des élèves, des étudiants
et des établissements

➤ Action 1.1.1

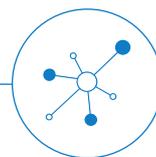
Renforcer l'accompagnement des élèves dans leur parcours et le suivi de l'assiduité

Pour l'ensemble des élèves inscrits en scolarité réglementée, complète ou partielle, **le suivi de l'assiduité fera l'objet d'un lien renforcé avec les directions des services départementaux de l'éducation nationale (DSDEN) et les établissements**, afin que le directeur académique des services de l'éducation nationale (DASEN) du lieu de résidence de l'élève puisse disposer de toutes les informations pour prendre les mesures nécessaires avec réactivité. Ces informations seront transmises au chef d'établissement d'inscription lorsque l'élève suit partiellement sa scolarité en présence.

Le Cned renforcera également l'accompagnement des élèves dans leurs choix d'orientation. Pour ce faire, il continuera à assurer la formation de ses agents ainsi que des enseignants mis à sa disposition s'agissant des volets liés à la spécificité de l'enseignement et de l'accompagnement à distance.

Enfin, **les élèves pris en charge par les services de l'aide sociale à l'enfance (ASE) qui, temporairement, ne peuvent pas se rendre en classe dans l'établissement scolaire dont ils dépendent, pourront accéder à un parcours d'apprentissage proposé par le Cned**, sur avis favorable du directeur académique des services de l'éducation nationale et sans aucuns frais à leur charge.

Pour renforcer ses offres à destination des établissements, le Cned souhaite également **clarifier et renforcer sa communication sur ses offres de services à destination des chefs d'établissement**. Pour cela, l'offre de services hybridés fera l'objet de présentations claires et plus facilement accessibles sur le site du Cned. Elle sera accompagnée d'exemples et de témoignages concernant sa mise en œuvre. Afin de renforcer la lisibilité de ses offres, le Cned souhaite travailler en lien étroit avec le ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse pour faciliter l'accès à l'information des chefs d'établissement, notamment lors de la campagne d'information de rentrée.



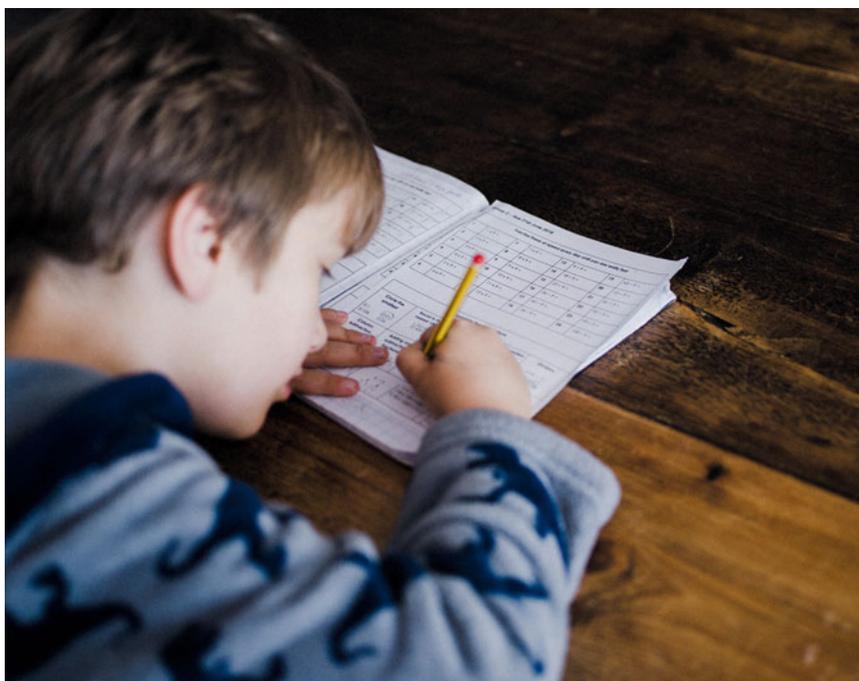
Trois dispositifs majeurs

Au titre de la période 2023-2026, le Cned concentrera ses efforts pour créer et renforcer trois dispositifs majeurs. Tout d'abord, l'accès à la **plateforme Program'cours**, qui permet d'assurer le remplacement de courte durée de professeurs absents, sera facilité et les contenus de *Program'cours* enrichis. Ensuite, l'établissement contribuera au déploiement d'une nouvelle **plateforme de formation et d'évaluation des « savoirs verts »** à destination des collégiens. Enfin, le Cned reprendra la gestion de la **plateforme nationale de formation et d'évaluation à l'attestation scolaire de sécurité routière (ASSR)** pour améliorer l'accompagnement des établissements scolaires et des élèves.

➤ Action 1.1.2

Concevoir de nouveaux dispositifs et renforcer les offres à destination des établissements

Au-delà de la mission historique d'opérateur de l'enseignement à distance que l'établissement assure pour le compte de l'État, l'article R. 426-2 du Code de l'éducation modifié par le décret du 12 avril 2023 relatif au Cned commande désormais à l'établissement de **renforcer son action en tant qu'établissement de complémentarité chargé de contribuer aux missions du service public du numérique éducatif**. Ainsi, le Cned souhaite poursuivre le développement de ses offres d'enseignement hybride consistant en une combinaison ouverte d'activités d'apprentissage en présence et à distance, en mode synchrone ou asynchrone.



↳ Action 1.1.3

Développer les cours à la carte pour renforcer l'offre scolaire en tout point du territoire et contribuer à la continuité pédagogique

Les cours à la carte du Cned permettent à un élève inscrit dans un établissement d'être formé dans une discipline ou une option qui n'y sont pas enseignées ou qu'il est empêché de suivre en raison de contraintes personnelles. En cas d'avis favorable du chef d'établissement et après accord de l'autorité académique pour bénéficier d'un cours à la carte réglementé du Cned, les notes et les appréciations obtenues par l'élève sont transmises à l'établissement et intégrées dans son bulletin scolaire.

La scolarisation à distance, par l'intermédiaire des cours à la carte réglementés, constitue ainsi un instrument du renforcement de l'offre scolaire en tout point du territoire. Avec l'appui du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse (MENJ) et des académies, le Cned souhaite donc **contribuer au renforcement de la connaissance que les chefs d'établissement ont de ce dispositif opérationnel.**

Les cours à la carte hybridés peuvent en outre **devenir une solution pour répondre au manque d'enseignants dans les disciplines en tension.** En fonction des ressources humaines dont dispose l'établissement dans la discipline concernée par le remplacement, plusieurs modalités d'assistance pourraient être proposées aux chefs d'établissement.



Remplacement de longue durée

Le dispositif de **remplacement de longue durée** proposé par le Cned pourrait s'inscrire dans différents contextes. Selon la période d'absence de l'enseignant, il peut être activé dès le début de l'année scolaire ou en cours d'année et il peut être mis en œuvre jusqu'à la fin de l'année ou être interrompu en cours d'année. Avec l'appui du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, ce dispositif souple et adaptable pourrait être rapidement déployé afin de répondre aux besoins de remplacement des établissements.



↳ Action 1.1.4

Accompagner la réforme du lycée professionnel et l'entrée dans le monde du travail

Le 4 mai 2023, le président de la République a annoncé un plan de grande ampleur pour initier et accompagner la transformation du lycée professionnel, la voie professionnelle devant devenir une voie de réussite et d'excellence reconnue par tous.

Au-delà des mesures que le Cned devra prendre pour **adapter son offre de formation en scolarité complète à distance au profit de ses propres inscrits, l'établissement pourrait proposer à tous les lycéens professionnels de France, avec l'accord de la ministre de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, une offre de modules complémentaires aux enseignements dispensés en présentiel dans les établissements** afin de contribuer à la diversification du parcours (formation aux grands enjeux de transition, acquisition de *soft skills*) ou au renforcement des savoirs fondamentaux (mathématiques, français). Pour ce faire, l'établissement s'appuiera sur le meilleur de la pédagogie numérique (parcours interactifs, parcours adaptatifs, réalité virtuelle ou augmentée).



d'accompagnement telles que les dispositifs « Oui-si » qui, en 2021, ont concerné 29 000 candidats engagés à suivre un parcours spécifique pour consolider ou renforcer certaines compétences et optimiser ainsi leurs chances de succès.

Le Cned, opérateur public de l'enseignement à distance, souhaite proposer une offre de services aux universités pour les appuyer dans leur stratégie de réussite étudiante à travers une plateforme de formation 100 % numérique de remise à niveau dès l'entrée en licence, accessible à tous les étudiants inscrits en parcours « Oui-si ».

L'établissement est en mesure :

- de proposer aux universités une offre complémentaire aux actions menées en présentiel, afin d'assurer une remédiation disciplinaire et transversale au niveau national, conformément aux programmes officiels des disciplines visées ;
- d'offrir aux universités un outil de suivi des bénéficiaires du dispositif, incluant l'administration et la gestion des inscriptions, des données d'apprentissage, des profils et des parcours étudiants personnalisés, qui leur permette un meilleur accompagnement de leurs étudiants ;
- de mettre en œuvre un système d'évaluation pour valider les compétences acquises par les étudiants ;
- de mettre à disposition un LMS (*learning management system*) permettant de centraliser et/ou mutualiser tout ou partie des modules de formation destinés aux parcours « Oui-si » déjà produits par les universités ;
- d'offrir au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR), à l'échelle nationale, des données de pilotage précises et harmonisées du dispositif « Oui-si ».

Comme la réforme elle-même, l'engagement du Cned aura pour but de lutter contre le décrochage scolaire, d'améliorer la réussite dans la poursuite d'études et de renforcer l'insertion professionnelle des lycéens.

À cet effet, et en lien avec le ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, l'établissement adaptera son offre de formation, il créera un bureau des entreprises et développera des partenariats.

↳ Action 1.1.5

Mettre en œuvre des dispositifs de remise à niveau permettant d'augmenter la réussite en études supérieures

La réussite étudiante est un objectif primordial pour tout système d'enseignement. Dans cette perspective, la loi ORE (loi relative à l'orientation et à la réussite des étudiants) adoptée en 2018, constitue un levier essentiel pour lutter contre le taux d'échec en licence (52 % en 1^{re} année) et renforcer la qualité des parcours académiques. Elle vise à mieux orienter les étudiants, à offrir des parcours différenciés et à proposer des mesures

À court terme, le Cned réalisera une maquette opérationnelle susceptible d'être testée dès la rentrée universitaire 2024. Ce pilote prendra la forme d'une plateforme sur laquelle l'étudiant inscrit en première année de licence pourra trouver les contenus, activités et parcours de formation relatifs à la ou aux disciplines qu'il doit approfondir et à partir de laquelle, il pourra accéder à l'ensemble des cours et travaux prescrits par l'université. Il sera mis en œuvre avec les universités partenaires dans une gouvernance conjointe avec France Universités qui a donné son accord pour une expérimentation. Une démarche collaborative sera mise en place avec la constitution de groupes de travail Cned/universités. Dix-huit universités ont d'ores et déjà manifesté leur intérêt pour participer à ce pilote.

À moyen terme, l'ambition est de proposer au niveau national :

- à tous les étudiants inscrits en parcours « Oui-si », une offre de remédiation conforme aux programmes officiels, adossée à un système d'évaluation permettant de valider les compétences acquises par l'obtention de badges ;
- aux universités et autres organismes d'enseignement supérieur un tableau de bord de gestion des contenus (sélections et préconisations) et de suivi de l'activité des étudiants ;
- au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche des statistiques d'usage.

Désormais, le Cned souhaite **intensifier cette stratégie avec d'autres CFA**, en s'appuyant soit sur des formations complètes, soit sur des blocs de compétences spécifiques (enseignements généraux des certificats d'aptitude professionnelle [CAP] par exemple).

En parallèle, le modèle des tiers-lieux ayant fait ses preuves pour les jeunes éloignés des grandes villes, le Cned souhaite **initier de nouveaux partenariats avec les collectivités territoriales, en lien avec les recteurs de région académique**, pour renforcer l'accès à ses formations et permettre ainsi aux personnes éloignées des centres de formation urbains de se former.

↳ Action 1.1.6

Développer les modèles et les partenariats fondés sur l'hybridation

De manière générale, le développement de dispositifs hybridés passe par la création de modèles pédagogiques adaptés et l'instauration de partenariats solides avec des établissements scolaires, des universités ou d'autres organismes de formation. Ce type de dispositif permet d'intégrer au mieux les technologies numériques dans les parcours d'apprentissage et de bénéficier de l'expertise de différents acteurs de l'éducation.

Pour promouvoir l'hybridation et son offre de formation, le Cned entend **développer des modèles de ce type et créer des partenariats favorisant la complémentarité entre les apprentissages en présentiel, assurés dans et par les établissements scolaires ou universitaires, et à distance, assurés par le Cned**. L'objectif est de développer des programmes d'apprentissage mixtes combinant des cours en ligne avec des séances en présentiel pour offrir aux apprenants une expérience équilibrée et adaptée à leurs besoins spécifiques.

Le Cned s'est d'ores et déjà investi dans plusieurs formes de partenariat basées sur l'hybridation, notamment à travers des expérimentations menées avec des centres de formation d'apprentis (CFA)⁽¹⁾ et des tiers-lieux d'enseignement supérieur⁽²⁾.



(1) CFA académique de Poitiers
(2) Digitale Académie et Campus Connectés (près de 450 jeunes y ont suivi un BTS du Cned durant l'année scolaire 2022-2023)



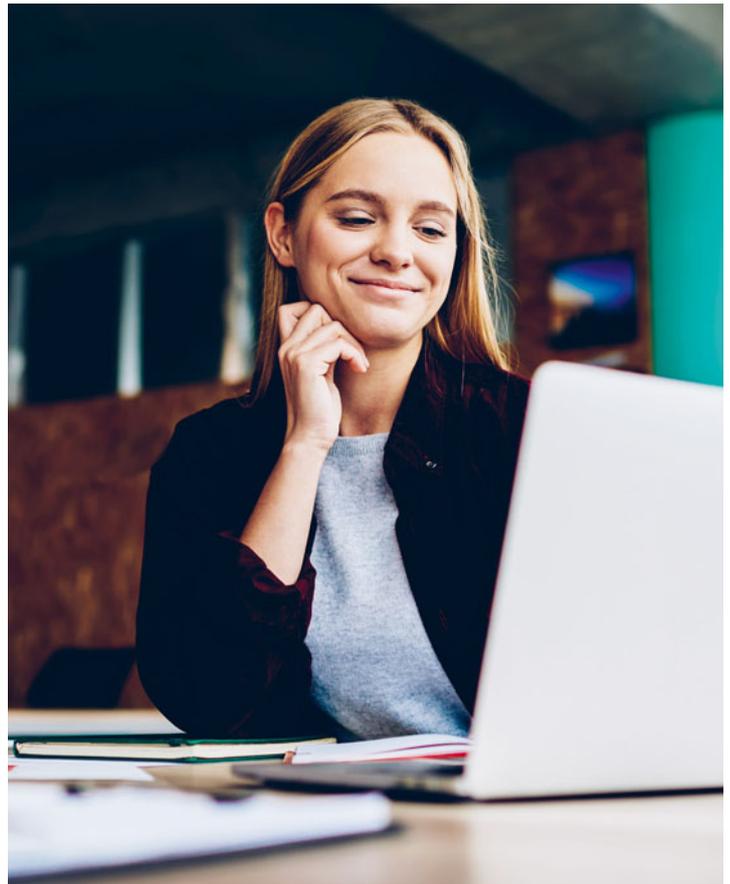
OBJECTIF
1.2

Renforcer le Cned
dans son rôle d'opérateur
de l'État chargé
de l'enseignement à distance
au profit des autres publics

↳ Action 1.2.1

Développer une offre grand public pour l'information, la formation et la certification aux grands enjeux de transition pour France 2030 et pour bâtir une société résiliente

À l'aune des grandes transformations et transitions qu'entraînent notamment le changement climatique et la nouvelle révolution numérique, il est urgent de pouvoir informer et former le grand public. Pour contribuer à bâtir une société capable de s'adapter aux changements et à ces enjeux, **le Cned souhaite s'engager, avec l'appui du Secrétariat général pour l'investissement (SGPI), dans une stratégie globale de plateformes multithématiques et numériques, le cas échéant gratuites, basées sur un modèle de formations courtes et asynchrones pour l'acquisition de connaissances et de compétences précises, assorties de dispositifs permettant une auto-évaluation des savoirs et compétences acquis, valorisés par des micro-certifications (ex. : badges numériques).**



Trois domaines fondamentaux

Ces plateformes multithématiques concernent dans un premier temps trois domaines fondamentaux : **la transition écologique et énergétique, la remédiation au profit des publics les plus fragiles, la résilience et la cybersécurité.** Chaque formation pourra le cas échéant être complétée d'un module de certification des connaissances acquises à travers, par exemple, un dispositif d'auto-évaluation donnant lieu à l'attribution de badges numériques (*Open Badges*).

Au-delà du grand public, au profit duquel ces formations pourront être gratuites, une offre de services complémentaires payante pourra être déclinée vers les entreprises, les associations et les administrations. La réalisation d'un premier pilote de plateforme formative intitulée *B.A. - BA du climat et de la biodiversité*, accessible à tous depuis juin 2023, a permis de confirmer que ce type de dispositif répond à un besoin réel de formation.

↳ Action 1.2.2

Développer l'offre de préparation aux concours et la capacité du Cned à répondre à des appels d'offres de formation pour favoriser l'accès à la fonction publique

Pour favoriser l'accès à la fonction publique et renforcer l'attractivité de ses métiers, le Cned, en tant qu'opérateur spécialisé dans ce domaine, souhaite renforcer son offre de préparation aux concours.

Le Cned, acteur clé de l'entrée dans les métiers de la fonction publique, propose des préparations à plus de 32 concours, qu'il s'agisse de la fonction publique territoriale ou de la fonction publique d'État. Dans le cadre de plusieurs marchés publics, l'établissement est chargé de la formation des personnels de diverses institutions : Banque de France, ministère des Armées (Armée de l'air et Armée de terre), Office national des forêts (ONF), ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE).

Outre le souhait de l'établissement de **créer de nouvelles préparations à des concours qui ne figurent pas dans son catalogue**, en particulier dans le domaine de la sécurité, trois orientations doivent contribuer au développement de l'offre de formation de l'établissement :

- **renforcer la communication croisée avec d'autres organismes et administrations publics**, à l'instar de ce qui a été mis en œuvre avec la Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG) et la Direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI) ;
- **sensibiliser les responsables politiques et les financeurs publics** tels que France Travail ou la Caisse des dépôts et consignations pour que les dispositifs de préparation aux concours puissent être financés par les fonds mutualisés de la formation professionnelle ;
- **intensifier les réponses du Cned aux appels d'offres** lancés par les personnes publiques dans le domaine de la formation professionnelle (État, collectivités territoriales, établissements publics, etc.).



↳ Action 1.2.3

Renforcer l'accessibilité et l'attractivité de l'offre de formation aux concours enseignants en lien avec les autres opérateurs et les écoles académiques de la formation continue

Le Cned est l'acteur historique de la préparation à distance aux concours enseignants. Il propose à la fois des préparations aux concours internes, pour contribuer à l'évolution professionnelle et à la progression de carrière des agents publics, et des préparations aux concours externes, à destination des étudiants et des adultes en reconversion qui, dans le cadre d'une seconde partie de carrière, veulent s'accomplir dans un métier porteur de sens.

Pour redynamiser cette activité historique et faire de la préparation aux concours enseignants un levier de croissance, le Cned s'emploiera à travailler en étroite collaboration avec l'ensemble des parties prenantes de l'éducation nationale.

À ce titre, le Cned engagera un dialogue privilégié avec Réseau Canopé dans le but d'enrichir ses parcours de préparation aux concours grâce à des modules métiers complémentaires pertinents pour un préparateur, dans le respect des compétences respectives des deux opérateurs. Cet enrichissement permettrait de singulariser l'offre du Cned à l'égard des offres concurrentes. Par ailleurs, avec les écoles académiques de la formation continue (EAFC) et en lien avec les autres opérateurs, **le Cned travaillera à rendre plus visible son offre à destination des enseignants non titulaires.**



OBJECTIF

1.3

Participer
au rayonnement
international
de la France

↳ Action 1.3.1

Contribuer au rayonnement de l'enseignement français à l'étranger (EFE)

L'action du Cned participe à la stratégie du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse pour répondre aux enjeux de développement de l'EFE pour lesquels le président de la République a fixé un double objectif à l'horizon 2030 : **doublage des effectifs dans le réseau homologué et doublement des filières bilingues (LabelFrancÉducation).**

Cette action s'inscrit dans le plan interministériel de développement de l'EFE (2019) dont les orientations ont été réaffirmées lors des consultations menées en 2023 sous l'égide des ministres de l'Europe et des Affaires étrangères et du MENJ.

En lien étroit avec la Délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération (DREIC) qui coordonne pour le MENJ le suivi de l'EFE et en lien avec la Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO), le Cned continuera à soutenir les établissements du réseau de l'EFE en partenariat avec l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE) et la Mission laïque française (MLF) afin de compléter l'offre des établissements homologués dans les disciplines non couvertes par l'enseignement en présentiel, en articulation avec le cadre de développement donné par le MENJ. Il a vocation à proposer une offre d'enseignement Cned réglementé afin de favoriser et garantir une continuité de scolarité pour les établissements partiellement homologués.

Afin de renforcer la qualité de cet enseignement, le Cned poursuivra et développera ses collaborations dans le cadre de services et projets spécifiques concernant le déploiement au sein du réseau de l'EFE du dispositif *Program'cours*, mais aussi de l'agent conversationnel *Jules* qui permet d'aider les collégiens à faire leurs devoirs.

Il aura notamment vocation à proposer une offre d'enseignement pour les établissements en situation de crise. Le Cned maintiendra en outre sa contribution dans le cadre de l'expérimentation de parcours de formation au brevet de technicien supérieur (BTS) ouverts dans des établissements de l'EFE dont l'évaluation devra être faite afin de statuer sur le déploiement de cette offre de formation.

↳ Action 1.3.2

Développer l'offre scolaire à l'international

L'action du Cned à l'international s'inscrit dans **le respect des principes généraux fixés par le Code de l'éducation.** S'agissant de la préparation aux examens français, le développement de l'offre du Cned à l'international repose essentiellement sur les parcours en inscription libre. L'inscription en classe complète réglementée est quant à elle destinée aux situations exceptionnelles d'empêchement en conformité au Code de l'éducation et dans le cadre rappelé à l'ensemble des postes diplomatiques. Le Cned veillera à mettre en œuvre son action dans ce cadre en accompagnant les usagers, en lien avec nos ambassades.

Par ailleurs, le Cned consolidera ses formations qui s'inscrivent en complémentarité d'une scolarité locale et privilégiera les dispositifs hybrides pour favoriser un enseignement reposant à la fois sur la diversité du maillage territorial et sur la flexibilité d'un espace numérique.

Enfin, le Cned travaillera à mieux **valoriser son offre de scolarité complémentaire internationale (SCI) qui permet à un élève résidant hors de France et inscrit dans un établissement scolaire local de développer un lien avec le français et la culture française** en bénéficiant des cours du Cned dans trois matières fondamentales (français, mathématiques, histoire-géographie et enseignement moral et civique).

↳ Action 1.3.3

Consolider sa contribution au français langue étrangère

Le Cned consolidera ses collaborations avec le réseau d'opérateurs nationaux et internationaux, publics et privés, institutionnels et associatifs, dédiés à l'apprentissage, à l'enseignement et à la certification du/en français langue étrangère (FLE) en coordination avec France Éducation international, opérateur référent dans ce domaine et en complément de l'action qu'il conduit.

À ce titre, l'établissement maintiendra ses liens et poursuivra ses partenariats existants dans le domaine de la formation initiale (Cursus FLE avec l'université

Grenoble-Alpes) ainsi que de la formation continue (Diplôme d'aptitude à l'enseignement du français langue étrangère avec l'Alliance française Paris Île-de-France pour certifier ses compétences linguistiques et se former au métier d'enseignant de FLE; PROFLE+ avec France Éducation international pour accroître ses compétences en tant qu'enseignant de FLE). Il fera de même avec les agences et associations dédiées à la promotion de l'enseignement supérieur français à l'étranger (Campus France), avec le réseau mondial des établissements d'enseignement supérieur et de la recherche de la Francophonie (Agence universitaire de la Francophonie), et avec celui des professeurs de français (Fédération internationale des professeurs de français). Par ailleurs, le Cned pourra développer de nouveaux partenariats, bilatéraux ou multilatéraux, avec l'accord de sa tutelle pour répondre à de nouveaux enjeux ou besoins.





Axe 2 : Qualité et relation

- 30. Objectif 2.1**
Consolider la démarche d'amélioration continue des formations de l'établissement

- 33. Objectif 2.2**
Faciliter le parcours des apprenants et simplifier les échanges avec l'établissement

- 36. Objectif 2.3**
Rationaliser le catalogue et soutenir la réingénierie



**OBJECTIF
2.1**

Consolider
la démarche d'amélioration
continue des formations
de l'établissement

➤ Action 2.1.1

Harmoniser les bonnes pratiques, outiller les unités opérationnelles et les directions métiers, optimiser le fonctionnement en multi-implantations et développer les équipes de projets centraux au service des clients

La démarche d'amélioration continue mise en place par le Cned doit être poursuivie et accélérée pour améliorer les services rendus aux apprenants.

Au-delà de la politique d'innovation engagée par l'établissement, l'objectif est de rendre plus efficaces les différentes chaînes processuelles afin d'améliorer la qualité des services rendus.

Par ailleurs, le Cned travaille à améliorer sa performance en renforçant ses indicateurs d'activité. Ces indicateurs doivent être les mêmes sur toutes les unités opérationnelles et au sein des directions métiers afin de permettre une optimisation collective du travail. Cette démarche requiert le déploiement d'un outillage commun, ce qui signifie, par exemple, que toute maintenance, réingénierie ou création de formation devra être gérée dans un même outil. À terme, cet outillage permettra une meilleure allocation des ressources.

L'établissement veillera également à optimiser le fonctionnement des deux unités opérationnelles (UO Sup-concours et UO Pro) nées de la fusion de deux sites géographiquement distincts (Vanves-Lille ; Lyon-Grenoble).

Enfin, le Cned entend porter une attention particulière au développement de « projets centraux ».



Les projets centraux

Ces projets sont différents par leur nature et/ou leur format, des formations conçues par les UO. Il s'agit par exemple de *Jules*, chatbot développé dans le cadre de devoirs faits, d'*English for Schools* ou de *Deutsch für Schulen*, solutions d'apprentissage des langues à l'école et au collège, du *B.A.-BA du climat et de la biodiversité*, formation innovante de courte durée à destination du grand public, etc.

Les projets centraux peuvent naître d'une demande des pouvoirs publics (commande des ministères de tutelle) ou de la volonté du Cned d'innover. Ils nécessitent une organisation particulière et permettent aux directions métiers d'expérimenter de nouvelles formations et de mettre au point de nouveaux processus ou de nouveaux outils.

L'objectif du Cned est de développer ces projets pour accélérer l'innovation.



↳ Action 2.1.2

Renforcer la culture de la qualité et poursuivre la démarche de labellisation (Qualiopi)

En 2024, l'établissement devra **s'engager dans une procédure de renouvellement de sa certification Qualiopi**. Pour franchir cette nouvelle étape dans les meilleures conditions, il appartiendra à l'établissement de renforcer certains de ses processus, en matière de certification, de positionnement ou encore de lutte contre le décrochage.

La démarche qualité devra en outre continuer à être déployée à tous les niveaux de la chaîne de conception et de fabrication, ainsi que dans le domaine de la « relation client ».

Pour appuyer cette démarche, depuis plusieurs années, le Cned a systématisé **la réalisation de questionnaires de satisfaction et d'enquêtes de terrain auprès de ses usagers**.

Le **processus de traitement des réclamations devra également être repensé** pour faciliter les démarches de l'usager et améliorer son « expérience client ».

↳ Action 2.1.3

Renforcer la connaissance des résultats aux examens des élèves du Cned selon leur profil

Depuis la rentrée 2022, **le Cned est devenu établissement d'inscription au baccalauréat**, ce qui devrait lui permettre d'obtenir une photographie plus précise des résultats de ses bacheliers.

Pour prolonger cette grande avancée, l'établissement et le MENJ souhaitent mieux connaître les résultats au baccalauréat des élèves du Cned selon la diversité de leur profil et de leur parcours.

Le Cned s'appuiera, en lien avec la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP), sur les concepts et indicateurs qu'elle utilise sur ce sujet ainsi que sur des études et tests internes à l'établissement afin **d'analyser et d'interpréter correctement ces résultats et de mieux cerner la diversité des profils de ses élèves**, et ainsi de mieux construire des parcours d'accompagnement adaptés à la fois aux besoins de ces élèves et au cadre réglementaire des formations qu'ils suivent.





OBJECTIF

2.2

Faciliter le parcours
des apprenants
et simplifier les échanges
avec l'établissement

↳ Action 2.2.1

Développer la stratégie mobile

L'usage de services numériques depuis des appareils connectés (smartphones, tablettes) est entré dans le quotidien des apprenants.

À l'heure du foisonnement des sources et des contenus formatifs, l'établissement étoffera les services d'apprentissage et de suivi qu'il propose à ses inscrits en mettant à leur disposition une application mobile Cned.

Particulièrement attentif à l'expérience utilisateur, le Cned veillera à urbaniser ses plateformes et sa nouvelle application mobile pour faciliter l'expérience des élèves et apprenants et garantir une cohésion entre ces différents environnements. L'application évoluera régulièrement pour proposer de nouvelles fonctionnalités selon une feuille de route préétablie.

↳ Action 2.2.2

Enrichir la relation avec les usagers

En facilitant le parcours des apprenants et en simplifiant les échanges, le Cned s'engage à offrir un service de qualité et à établir des relations solides avec les usagers qui utilisent ses services. Durant les prochaines années, l'établissement veillera à **optimiser le parcours usager en améliorant le site Internet cned.fr et à renforcer la « relation client » en s'appuyant sur son centre de relation client (CRC).**

L'établissement entend développer ses offres « B2B » (entreprises), « B2A » (acheteurs publics) et « B2E » (établissements d'enseignement, centre de formation). **Le site cned.fr évoluera donc pour proposer des entrées spécifiques pour ces différents publics.**





Cette évolution impliquera une restructuration complète de l'arborescence du site afin d'y intégrer de nouvelles entrées dédiées aux établissements (établissements scolaires français, établissements scolaires étrangers, autres établissements et associations, tiers-lieux tels que les Campus Connectés et Digitales Académies) et aux professionnels (entreprises, administrations, autres professionnels de la formation).

Un **canal relationnel dédié** pour chacun des publics sera en outre institué et une documentation spécifique sera élaborée lorsqu'un besoin particulier sera identifié.

Le Cned veillera enfin à **améliorer ses délais de réponse** en orientant les usagers vers le bon service de façon immédiate et à communiquer régulièrement sur l'état d'avancement des demandes.

↳ Action 2.2.3

Renforcer la relation avec les établissements scolaires et les établissements d'enseignement supérieur

Pour améliorer la relation avec les établissements partenaires, le Cned entend se fixer comme objectif de **renforcer ses canaux de communication et de proposer un accompagnement personnalisé pour mieux répondre aux besoins et aux attentes des apprenants, et pour faciliter les échanges et les partenariats avec les établissements.**



Le centre de relation client (CRC)

Le Cned **continuera à s'appuyer sur son centre de relation client** composé de personnels spécialisés dans l'assistance aux usagers et dans la collecte régulière d'avis et commentaires. Le suivi fin des indicateurs de qualité contribue à l'amélioration continue de ce service, lequel doit toujours être plus disponible et accessible.

Cette ambition se réalisera, d'une part, grâce au renforcement d'un guichet unique mis en œuvre au sein de la direction de l'administration des inscriptions et commandes (DAIC) et, d'autre part, grâce à la création d'une rubrique dédiée aux établissements sur le site [cned.fr](https://www.cned.fr).



OBJECTIF
2.3

Rationaliser
le catalogue et soutenir
la réingénierie

↳ Action 2.3.1

Rationaliser le catalogue en privilégiant les formations aux métiers d'avenir

Rationaliser le catalogue en privilégiant les formations aux métiers d'avenir implique de **proposer des programmes de formation pertinents et attractifs, en adéquation avec les perspectives d'emploi, les besoins en compétences et les évolutions du marché du travail.**

L'évolution du portefeuille des offres de l'établissement, initiée en 2018, repose sur un travail de « déprolifération » caractérisé par la suppression de certaines formations.

De 2018 à 2021, 48 dispositifs de formation ont été supprimés.

Cette rationalisation de l'offre s'effectue au regard de critères tels que la légitimité du Cned sur une offre donnée, la lisibilité, la cohérence du catalogue et l'adaptation aux évolutions du marché. Ce travail a été mené dans une logique de « faire moins pour faire mieux ».

Désormais, tout en continuant à fermer les formations qui n'apparaîtraient plus pertinentes, **l'établissement doit s'orienter résolument vers le développement de nouveaux produits de nature à lui garantir des leviers de croissance durant les prochaines années.**

Développement de nouveaux produits

Ces choix de développement devront reposer sur :

- des analyses prospectives, notamment celles de France Stratégie, concernant les besoins métiers et les nouvelles compétences attendues ;
- la capacité de ses nouveaux produits à s'intégrer dans les lignes de produits du Cned pour conserver la cohérence et la lisibilité de son catalogue ;
- la prise en compte de la compatibilité des actions formatives pressenties avec un modèle pédagogique distanciel.

Au vu de ces différents critères, le Cned souhaite en particulier développer son offre de formations dans les **métiers du soin et des services aux personnes** (notamment petite enfance, soins aux personnes âgées, bien-être/développement personnel) et dans les **métiers de la sécurité et de la cybersécurité.**

↳ Action 2.3.2

Investir dans la maintenance et la réingénierie des formations

Après la fermeture de 48 dispositifs de formation entre 2018 et 2021, le Cned dispose à ce jour d'un catalogue de plus de 200 formations. Un travail de mise à jour continue des contenus est entrepris grâce à un pilotage instancié regroupant les unités opérationnelles et les directions métiers du Cned. Cette démarche demeure indispensable pour garantir un haut niveau de qualité des dispositifs de formation.

C'est pourquoi le Cned s'engage à investir les ressources nécessaires (humaines et financières) pour assurer la maintenance de ses formations en accord avec les tutelles et dans le cadre budgétaire défini avec elles.

En parallèle, le Cned souhaite **accélérer les réingénieries, c'est-à-dire les refontes complètes des dispositifs formatifs**, en améliorant les interfaces, en simplifiant le parcours utilisateur, en déployant de nouvelles chartes et en recourant à des innovations techno-pédagogiques. L'objectif de l'établissement est de tester de nouveaux formats, d'optimiser ceux qui sont actuellement déployés et d'améliorer la réussite et l'expérience des apprenants.



Axe 3 : Innovation et développement

- 40. Objectif 3.1**
Développer l'innovation au service
des différents publics du Cned

- 43. Objectif 3.2**
Développer de nouveaux modèles
de formation

- 46. Objectif 3.3**
Poursuivre la transformation
numérique de l'établissement



**OBJECTIF
3.1**

Développer
l'innovation au service
des différents publics
du Cned

↳ Action 3.1.1

Poursuivre les démarches d'innovation dans les principaux domaines d'évolution susceptibles d'affecter les métiers de l'établissement et les publics du Cned

Afin d'améliorer les apprentissages, le Cned doit continuellement identifier les opportunités pertinentes à la formation à distance et doit conduire des projets passant par différentes phases : **idéation, preuve de concept, pilote et industrialisation en cas de succès des usages**. Par ailleurs, le seul repérage des technologies innovantes ne suffit pas à les qualifier en vue de les déployer. C'est pourquoi l'innovation doit se structurer autour d'une **démarche progressive et expérimentale orientée en associant apprenants, recherches et pédagogues**.

Pour structurer l'innovation au service des agents du Cned et des apprenants, le Cned s'est doté d'un département spécialisé en R&D&I (Recherche, Développement, Innovation).

Ce département développera des solutions spécifiques en réponse aux problématiques d'apprentissage à distance selon une démarche agile et incluant l'évaluation itérative de l'utilisabilité. Il partagera ses travaux, notamment avec le bureau de l'innovation pédagogique de la DGESCO, le Lab 110 bis ainsi que l'incubateur de la Direction du numérique pour l'éducation (DNE).

↳ Action 3.1.2

Mobiliser les entreprises de l'EdTech pour contribuer au développement de nouveaux produits innovants

Dans le cadre de la démarche d'innovation dirigée par la recherche d'amélioration de l'expérience d'apprentissage des apprenants, il est essentiel d'établir des partenariats avec des partenaires agiles dotés d'expertises technologiques appliquées dans le champ de l'éducation.

Les premières collaborations avec les entreprises de l'EdTech ont permis d'ajouter des solutions aux services existants de la plateforme du Cned dans une logique d'innovation incrémentale. Les expérimentations conduites ont également posé les limites des modèles développés par les EdTech au regard des besoins spécifiques de l'apprentissage à distance.

La collaboration avec les EdTech, dans le respect des règles de la commande publique, gagnera à être menée selon une démarche de co-développement et une sélection orientée davantage par le savoir-faire, l'expérience et la maîtrise des technologies émergentes, afin de dépasser les limites d'adaptation du produit initial et d'accroître la création de valeur pour les inscrits du Cned.



↳ **Action 3.1.3**

Inscrire le Cned dans les stratégies d'innovation et de transformation de l'État au service des acteurs de l'éducation et de la formation

La feuille de route de la Direction interministérielle du numérique (DINUM) institue des initiatives de partage d'outils numériques encadrées par une doctrine dans le but de préserver la souveraineté numérique de l'État. Par ailleurs, dans le domaine de l'éducation, le Cned partage et déploie sur son domaine d'expertise la stratégie du numérique pour l'éducation publiée en janvier 2023.

Une collaboration rapprochée entre le Cned, la DNE et la DINUM permettra au Cned de participer aux grands axes d'amélioration collectifs, en particulier celui visant à simplifier les démarches des usagers du Cned.



Axes d'amélioration

Les produits innovants et leurs développements s'appuieront sur les orientations conformes à la transformation publique et à l'éducation : écoconception, cybersécurité, accessibilité, écoute utilisateurs, protection des données, etc.

L'axe « des ressources humaines de la filière numérique » annoncé dans la feuille de route donnera à l'établissement l'opportunité de renforcer les compétences de ses agents dans des domaines clés nécessitant une expertise professionnelle élevée, tels que la gestion des données (data) et l'intelligence artificielle (IA).





OBJECTIF
3.2

Développer
de nouveaux modèles
de formation

↳ Action 3.2.1

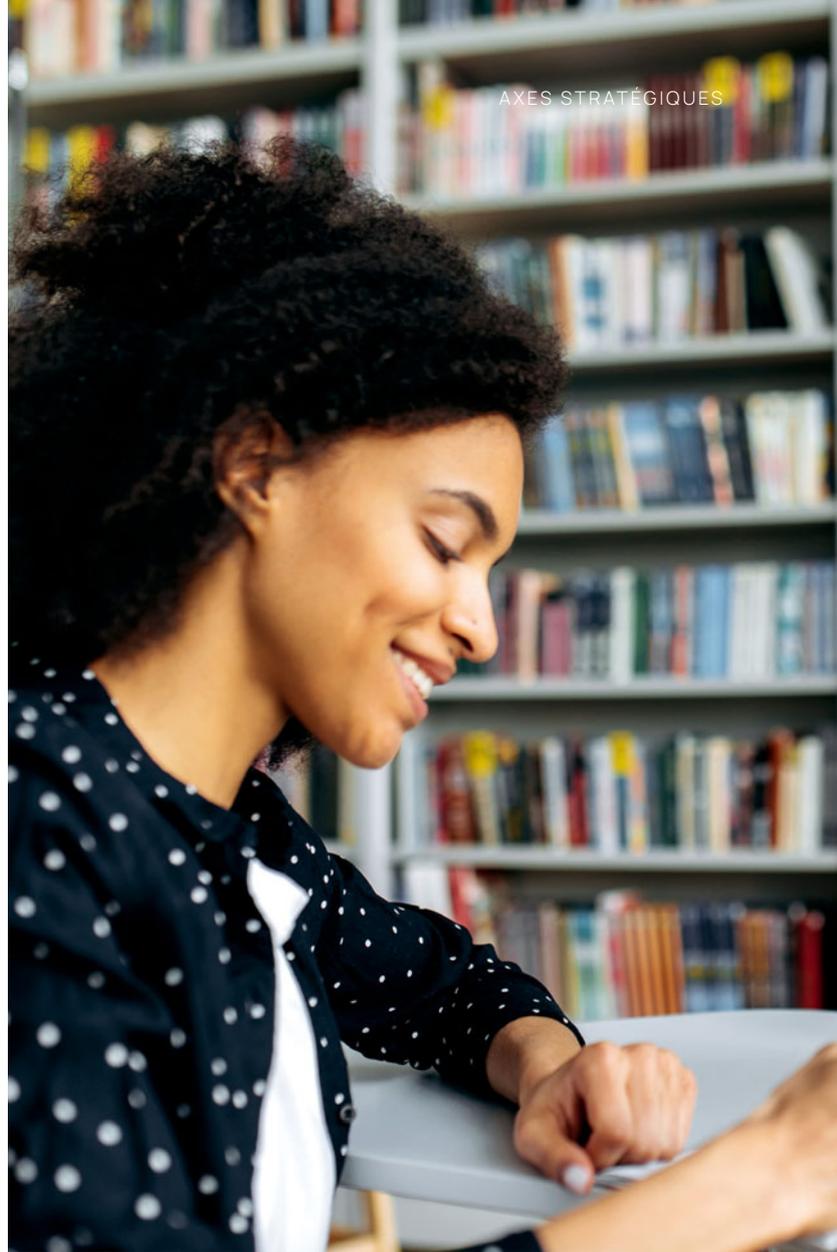
Concevoir des formations mieux adaptées aux nouvelles attentes des apprenants

La conception de formations centrées sur l'apprenant engage beaucoup de métiers différents et nécessite une organisation transversale favorisant la pluridisciplinarité.

En développant un modèle d'organisation plus transversal autour des projets, le Cned stimulera ses talents et favorisera la collaboration de ses compétences multiples pour renforcer la qualité de ses produits.

Par ailleurs, si le Cned a précédemment travaillé à structurer et modéliser son offre de formation, il doit **continuer à faire évoluer son approche pour tenir compte de l'évolution continue des usages et des attentes des apprenants**. Cette démarche passe par l'optimisation des modèles de formation actuels et par la conception de nouveaux formats, plus courts et plus dynamiques, centrés sur des compétences ciblées.

Dans cette optique, le Cned devra **accélérer ses efforts de qualification des besoins des apprenants**, d'une part en déployant plus fortement le travail d'analyse des données d'apprentissage et de navigation (temps de connexion, résultats des activités interactives, niveau de visionnage des vidéos), d'autre part, en relançant la démarche « persona » afin d'améliorer la compréhension des motivations des prospects et de leurs attentes.



Les résultats de la démarche « persona »

Cette démarche permettra d'atteindre trois résultats :

- **modifier le temps d'auto-apprentissage** en allégeant les contenus, en modifiant la structure des formations et en concevant de nouveaux formats pour des compétences ciblées ;
- **améliorer l'accompagnement des apprenants**, en particulier ceux qui rencontrent des difficultés, en se centrant sur des moments critiques du parcours de formation ;
- **renforcer les innovations intégrées dans les parcours** en croisant formats des formations, motivations des apprenants et objectifs du parcours.



↳ Action 3.2.3

Développer les formations menant à de nouvelles certifications ou micro-certifications

La réforme de la formation professionnelle de 2018, en mettant en place la plateforme CPF (Mon compte formation), a ouvert des perspectives de développement pour l'établissement dans le domaine de la formation tout au long de la vie.

En 2020 et 2021, la progression des formations délivrées dans ce cadre a été sensible. Or pour être éligibles sur la plateforme CPF, les dispositifs de formation doivent être inscrits au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). La reconnaissance officielle attachée à la certification est en outre légitimement plébiscitée par les publics en reconversion dès lors qu'elle garantit une meilleure employabilité à l'issue de la formation.

Ce constat doit conduire l'établissement à privilégier un recentrage sur les dispositifs de formation conduisant à des certifications ou des diplômes correspondant à des qualifications de niveau 3 à 5 du cadre de référence européen décrit dans le décret n° 2019-14 du 8 janvier 2019 (équivalent CAP à Bac+2).

↳ Action 3.2.2

Offrir de nouveaux services d'accompagnement

Avec le déploiement de la réorganisation fonctionnelle de ses unités opérationnelles, le Cned est aujourd'hui en mesure de franchir une nouvelle étape pour améliorer l'accompagnement de ses inscrits. Pour ce faire, l'établissement entend :

- **accélérer la transformation de son système d'information (SI)**, en particulier de son SI scolaire, afin d'assurer un suivi continu et plus fin du parcours des apprenants ;
- **augmenter les expériences synchrones**, en amplifiant le recours aux classes virtuelles, notamment grâce aux enseignants recrutés sur des postes à profil (POP) ;
- **adapter son accompagnement en fonction de la population d'élèves concernés** en expérimentant, au-delà des services d'accompagnement communs, des services d'accompagnement spécifiques.

Il s'agit concrètement de diplômes reconnus par le ministère chargé de l'éducation nationale et de certifications professionnelles ou titres inscrits au RNCP au nom du Cned ou au nom d'autres certificateurs.



OBJECTIF
3.3

Poursuivre
la transformation numérique
de l'établissement

↳ Action 3.3.1

Renforcer l'interopérabilité avec les systèmes d'information du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

La possibilité donnée à l'établissement d'inscrire ses élèves au baccalauréat 2023 a permis de résoudre une partie des difficultés rencontrées ces dernières années vis-à-vis de l'interopérabilité des systèmes d'information du Cned et du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse.

Cependant, les services du Cned restent régulièrement mobilisés, en lien avec leurs interlocuteurs ministériels, pour résoudre de nombreuses problématiques qui perdurent en raison :

- de l'absence d'accès à l'ensemble des téléservices, qui fait peser un risque contentieux lié à une inégalité de traitement (par exemple l'accès à l'application Bourses) ;
- de l'absence de transfert informatique des dossiers des élèves entre le Cned et les établissements scolaires ;
- des difficultés d'interfaçage avec la plateforme *Parcoursup*.

Pour résoudre ces différentes difficultés, le Cned et la DNE achèveront les travaux initiés à l'été 2022 pour poursuivre la réflexion stratégique engagée autour d'une logique de service universel, non géographique et déterritorialisé, en adéquation avec l'activité réelle de l'établissement, qui ne répond pas à la logique géographique académique.

↳ Action 3.3.2

Continuer à améliorer les systèmes d'information pour renforcer l'agilité et l'efficacité en particulier

Le système d'information du Cned est historiquement constitué de différents modules qui s'appuient sur des technologies qui ont progressivement été remplacées par des outils plus modernes.

Pour améliorer sa performance, l'établissement doit déployer une plateforme socle unifiée reposant sur des technologies modernes, conformes aux standards du marché, avec une qualité de service et opérées par des professionnels de l'hébergement et de l'infogérance.

Il sera également nécessaire de **positionner la donnée au centre de l'architecture du système d'information** pour :

- étendre les notions de référentiels de données (ex. : tiers moraux, gestion de l'offre de formation) ;
- centraliser les données et les rendre accessibles (ex. : *data lake*, GED* centralisée) ;
- renforcer la qualité et la cohérence des données en vue d'une meilleure exploitation (ex. : extension du périmètre de l'entrepôt de données).

↳ Action 3.3.3

Répondre aux exigences de souveraineté, de sécurité et de sobriété

Afin de garantir l'alignement du système d'information de l'établissement avec les bonnes pratiques de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) en matière de souveraineté et de sécurité, **le Cned poursuivra la migration progressive des différents modules de son système d'information vers un environnement labellisé SecNumCloud.**

Par ailleurs, le poste de responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) créé en 2023 renforcera la capacité du Cned à contrôler le niveau de sécurité de chaque élément de son système d'information, pour mettre en œuvre la politique de sécurité de l'établissement (PSSI), pour garantir la pertinence du plan de reprise d'activité (PRA) et pour former chaque agent aux enjeux de la cybersécurité.

Dans le cadre des nouveaux marchés publics conclus par l'établissement, **la direction des systèmes d'information (DSI) sera particulièrement attentive à la performance énergétique de ses différents fournisseurs.** Elle adoptera elle-même une démarche d'écoconception des outils informatiques et s'engagera dans une démarche de réduction de l'empreinte carbone de ses services grâce à la mise en œuvre d'outils de mesure et à la définition de plans d'action.

* GED : gestion électronique des documents



Axe 4 : Consolidation et adaptation

50. Objectif 4.1

Garantir l'équilibre budgétaire de l'établissement pour assurer la soutenabilité de son modèle, notamment en œuvrant au développement de ses ressources propres

54. Objectif 4.2

Bâtir une stratégie de recrutement et de fidélisation des agents

57. Objectif 4.3

Faire preuve d'exemplarité pour orienter les comportements et répondre aux enjeux contemporains



OBJECTIF
4.1

Garantir l'équilibre budgétaire de l'établissement pour assurer la soutenabilité de son modèle, notamment en œuvrant au développement de ses ressources propres

↳ Action 4.1.1

Poursuivre la recherche de diversification des financements publics nécessaires aux missions et obligations du Cned

Au titre de la période 2023-2026, dans un cadre partagé avec ses ministères de tutelle, le Cned cherchera à accroître sa contribution aux grandes priorités du plan France 2030 et à poursuivre sa collaboration avec le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI).

Outre la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA) « Académie numérique », dont la réalisation a abouti au 31 décembre 2023 à une consommation de ce financement exceptionnel de l'ordre de 9 millions d'euros, soit plus de 60 % des 14,8 millions d'euros alloués, le déploiement d'une stratégie globale de plateformes multithématiques et numériques basées sur un modèle de formations courtes, asynchrones et gratuites, justifie pleinement la nouvelle demande de financement présentée par le Cned au SGPI dans le cadre du plan France 2030.

↳ Action 4.1.2

Développer l'activité du Cned dans le secteur concurrentiel pour renforcer ses ressources propres

Le secteur concurrentiel contribue de façon essentielle aux ressources propres du Cned, tant dans le secteur de la formation scolaire (classes complètes et cours à la carte libres) que dans le secteur de la formation pour adultes financée soit par l'apprenant lui-même, soit par un tiers (entreprise, opérateurs de compétences [OPCO], France Travail, etc.).

Le renforcement de l'activité du Cned dans ces secteurs doit à la fois reposer sur le développement de nouvelles offres de formation, mais aussi sur l'identification de nouveaux clients à qui l'établissement peut fournir des dispositifs de formation déjà existants.

S'agissant du périmètre des offres scolaires, le Cned pourrait proposer ses cours à la carte et classes complètes libres à des acteurs de l'enseignement hors contrat. Concernant les formations pour adultes, au-delà de l'élargissement de son catalogue, le Cned souhaiterait améliorer son offre servicielle, en particulier dans le domaine des langues (cours individuels et cours collectifs synchrones).

Enfin, l'établissement souhaite, dans un cadre défini avec les ministères de tutelle et pour répondre à un besoin de formation d'intérêt général, **s'engager dans la création de nouveaux dispositifs formatifs grand public autour de certains enjeux sociétaux de transition (climat et biodiversité, cybersécurité, résilience, etc.).**

En complément de ces offres potentiellement gratuites à destination du grand public, dont le maintien opérationnel devra être garanti par les ressources propres de l'établissement ou, le cas échéant, par des financements publics *ad hoc* (ex. : programme d'investissements d'avenir), **le Cned proposera des offres de services payantes à destination des professionnels (entreprises, établissements publics, collectivités, etc.) en adossant à ses formations gratuites des services distincts permettant d'offrir une traçabilité des parcours suivis par les inscrits et l'intégration de ces parcours dans les plans de formation et de développement de compétences des clients professionnels.**

↳ Action 4.1.3

Adapter la politique tarifaire de l'établissement aux nouveaux défis des marchés de l'éducation et de la formation

Le Cned prévoit de faire évoluer sa politique tarifaire afin de **garantir à la fois la soutenabilité financière de son modèle et l'accessibilité de ses dispositifs de formation**. Les tarifs proposés devront *a minima* être ajustés pour couvrir le taux de l'inflation et, le cas échéant, être réactualisés en fonction des coûts réels des formations, des capacités financières des apprenants ou encore des renégociations possibles avec les partenaires de l'établissement.

Cette démarche implique une analyse régulière des coûts, des tarifs adaptés aux différents publics et une veille concurrentielle pour proposer des prix compétitifs tout en assurant la qualité des formations.

Dans son rapport 2022 sur le Cned, la Cour des comptes recommande à l'établissement de « *poursuivre la révision des tarifs des formations, en fonction de leur élasticité prix* » (recommandation n° 3).

Pour répondre à cette exigence, le Cned entreprendra une réflexion d'ampleur sur sa politique tarifaire.

À ce titre, l'établissement examinera :

- s'il y a lieu de poursuivre systématiquement sa stratégie du « mieux-disant » pour favoriser l'accès de tous à ses formations ;
- si la nature des formations et des services qu'il propose (essentiellement à distance et asynchrones) l'autorise à augmenter significativement l'ensemble de ses tarifs ;
- s'il est opportun d'accroître la diversité de sa grille tarifaire ou au contraire de tendre vers un ou deux tarifs afin d'accroître la lisibilité de son offre ;
- si toutes les formations commercialisées sont suffisamment rentables ;
- comment le renforcement de l'offre de services (classe virtuelle, accompagnement spécifique, application mobile, etc.) peut être financièrement valorisé pour améliorer la rentabilité des offres existantes.

↳ Action 4.1.4

Poursuivre la stratégie de maîtrise des dépenses et de rationalisation immobilière de l'établissement

La maîtrise des dépenses de l'établissement s'inscrit à la fois dans la continuité des actions menées dans le cadre du précédent COP, qui ont permis le retour à une situation financière saine, et s'impose comme une nécessité compte tenu du modèle économique du Cned, dont plus de 60 % des recettes sont issues d'activités réalisées sur le marché concurrentiel, par nature incertaines et qui doivent être reconstituées chaque année. Cette démarche s'applique à l'ensemble des enveloppes de dépenses.

Dans un contexte budgétaire contraint, **la politique des achats doit contribuer au contrôle et à la maîtrise des coûts**. Au-delà de ses aspects sociétaux et environnementaux, la promotion



des achats durables et/ou responsables doit concourir à la performance économique du Cned et au développement d'une concurrence plus respectueuse des enjeux contemporains.

Durant la période 2023-2026, l'établissement devra en outre concilier les impératifs de sécurité juridique et d'efficacité de la commande publique avec les objectifs de protection de l'environnement et de progrès social.

La prise en compte des critères environnementaux et sociaux s'est en effet renforcée sous l'effet de la loi « Climat et résilience » du 22 août 2021, déclinée dans la feuille de route du Plan national des achats durables 2022-2025 qui fixe comme ambition, à horizon 2025, que 100 % des contrats relevant de la commande publique soient notifiés avec au moins une considération environnementale et 30 % avec une considération sociale.

Par ailleurs, depuis 2010, date de son premier schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), **le Cned s'est engagé dans une stratégie de rationalisation des surfaces occupées et de réduction de ses coûts de fonctionnement (-23 % entre 2014 et 2022), tout en garantissant un maintien satisfaisant de l'entretien bâtiminaire.** Cet engagement s'est poursuivi dans le cadre du SPSI 2019-2024 à travers un engagement de réduction des surfaces gérées et une priorité donnée aux mises aux normes des toitures des immeubles de l'établissement.

Le Cned entend accentuer les efforts de transformation de son parc immobilier dans un souci de réduction des surfaces occupées et d'amélioration de la performance environnementale de son patrimoine bâti.





OBJECTIF
4.2

Bâtir une stratégie
de recrutement
et de fidélisation
des agents

↳ Action 4.2.1

Renforcer l'intégration du Cned dans la stratégie RH du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse

Le Cned est le premier opérateur en matière d'effectifs rattaché au programme 214 « Soutien de la politique de l'éducation nationale » et le deuxième opérateur au regard des effectifs qu'il rémunère directement.

Compte tenu de l'importance quantitative de ses effectifs et de la spécificité des métiers du Cned, **renforcer le dialogue avec la Direction générale des ressources humaines (DGRH) des ministères de tutelle est indispensable**, à la fois pour que l'établissement puisse faire état de ses besoins réels, mais aussi pour que la DGRH puisse mieux connaître les spécificités du Cned et être informée des dispositifs formatifs que l'établissement est en mesure de proposer aux personnels des ministères ainsi qu'aux enseignants. Des rencontres avec le secrétaire général et la directrice des ressources humaines du Cned pourraient ainsi être organisées deux fois dans l'année.

↳ Action 4.2.2

Clarifier la politique de rémunération de l'établissement pour accroître son attractivité et fidéliser ses agents

Avec plus d'un tiers de ses effectifs recrutés par contrat, l'établissement a dû se doter, en faveur des agents contractuels, d'une politique répondant aux enjeux d'équité et de transparence dont la mise en œuvre a vocation à être poursuivie.

Répondre aux enjeux liés au recrutement dans les métiers en tension (métiers de la filière numérique et des systèmes d'information notamment) impliquera par ailleurs un ajustement des rémunérations, tout en veillant à rester en deçà de montants qui ne répondraient pas aux critères.

S'agissant des agents titulaires, dans le cadre de la politique de rémunération définie par le ministère gestionnaire des corps concernés, **le Cned cherchera à soutenir l'attractivité des différents métiers de l'établissement en valorisant les missions à forte responsabilité et en étagant le régime indemnitaire afin d'encourager les parcours internes.**



↳ Action 4.2.3

Développer la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

Le Cned souhaite s'engager pleinement dans le **développement de la QVCT pour concilier au mieux la qualité des conditions de travail des personnels, la transformation indispensable de l'établissement et la qualité du service rendu aux usagers.**

La réorganisation de l'établissement conduite en 2022-2023 a été mise en place et se poursuit grâce à un plan d'accompagnement au changement qui a offert, à chaque agent, de pouvoir s'exprimer sur ses conditions de travail par l'intermédiaire d'un questionnaire, d'entretiens individuels et de séances de travail entre les directions métiers et les unités opérationnelles.



Le développement de la QVCT en quatre axes

Ces travaux ont permis de formaliser un plan d'action répondant aux besoins exprimés en organisant ces actions selon quatre axes :

- l'animation, la cohésion d'équipe et la communication ;
- la prévention des risques psychosociaux et la QVCT ;
- la formation et le développement des compétences ;
- le pilotage de l'activité, de la qualité et de la performance.

Au titre de la prochaine période triennale, **l'établissement pourra s'appuyer sur un nouveau pôle santé, sécurité au travail et QVCT**, composé d'acteurs spécialisés en prévention pour mieux anticiper et accompagner les changements affectant les collectifs de travail.

Améliorer les conditions de travail des personnels exige également de veiller à ce que les compétences des agents restent en adéquation avec les besoins de l'établissement. Le Cned établira en ce sens un nouveau plan triennal de formation intégrant la création de modules de formation à distance créés par et pour les agents de l'établissement.

La QVCT intègre également **l'égalité professionnelle pour tous**. À ce titre, une action spécifique permettra de poursuivre les démarches de l'établissement en faveur des personnes en situation de handicap et de renforcer les actions menées dans le cadre du plan égalité femmes/hommes.





OBJECTIF
4.3

Faire preuve
d'exemplarité pour orienter
les comportements
et répondre aux enjeux
contemporains

↳ Action 4.3.1

Renforcer les actions menées dans le cadre du plan « égalité femmes/hommes »

Le Cned entend s'engager pleinement dans la poursuite des actions du plan triennal « égalité femmes/hommes » mis en œuvre au titre de la période 2021-2023.



Plan d'action « égalité femmes/hommes »

Ce plan d'action se décompose en cinq axes :

- **axe 1** : renforcer la gouvernance des politiques d'égalité ;
- **axe 2** : garantir l'égal accès femmes/hommes aux corps, cadres d'emplois, grades et emplois de la fonction publique ;
- **axe 3** : évaluer, prévenir et traiter les écarts de rémunération femmes/hommes ;
- **axe 4** : favoriser l'articulation entre activité professionnelle et vie personnelle et familiale ;
- **axe 5** : prévenir et traiter les discriminations, actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que les agissements sexistes.

Les actions actuellement recensées qui nécessiteront d'être consolidées et complétées s'articulent autour des objectifs suivants :

- responsabiliser les encadrants à l'enjeu de l'égalité professionnelle ;
- renforcer la formation et la sensibilisation des agents ;
- maintenir l'équité de traitement entre les femmes et les hommes en matière de rémunération ;
- assurer la mise en place et l'effectivité du dispositif de signalement, traitement et suivi des discriminations, des actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel, et des agissements sexistes.

↳ Action 4.3.2

Décliner au sein de l'établissement le plan ministériel de prévention des atteintes à probité

La loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite Sapin 2) prévoit que les entités publiques mettent en œuvre, de façon proportionnée au regard de leurs risques, des mesures et procédures pour prévenir et détecter les atteintes à la probité.

Le directeur général et le comité exécutif du Cned souhaitant faire de la lutte contre les atteintes à la probité un des axes structurants de la politique de l'établissement, la déclinaison de ce plan ministériel en plan de prévention interne a été présentée au conseil d'administration du 16 juin 2023.

Il repose, conformément aux recommandations de l'Agence française anticorruption (AFA), sur trois piliers :

- l'engagement de l'instance dirigeante en faveur d'un exercice des missions, compétences ou activités exempt d'atteintes à la probité ;
- la connaissance des risques d'atteintes à la probité à travers l'élaboration d'une cartographie ;
- la gestion de ces risques à travers la mise en œuvre de mesures efficaces tendant à leur prévention et à la détection d'éventuelles atteintes à la probité.

↳ Action 4.3.3

Adapter le fonctionnement de l'établissement aux exigences de sobriété énergétique et former les agents à la protection de l'environnement et de la biodiversité

Dans un contexte d'engagement territorial et national très structuré (Agenda 2030, Plan national pour des achats durables 2022-2025, Stratégie nationale bas-carbone, Charte de développement durable des établissements publics, etc.), **le Cned est engagé dans une démarche d'amélioration de son modèle afin d'assurer ses missions de manière efficace et écoresponsable.**

↳ Action 4.3.4

À ce titre, le Cned poursuivra la mutation environnementale de son patrimoine bâti engagée depuis 2019, laquelle constituera l'un des axes forts de son prochain SPSI pour la période 2024-2029.

Cet objectif se traduira en particulier par la modernisation de son patrimoine et de ses installations techniques grâce à des technologies plus responsables et par la poursuite de la diminution de sa consommation énergétique annuelle.

Dans le prolongement du lancement du premier plan de formation des agents publics à la transition écologique (octobre 2022), **le Cned souhaite acculturer ses agents à cet enjeu en déployant un programme de formation spécifique. Le premier levier pour conduire cette action reposera sur la plateforme B.A-BA du climat et de la biodiversité.** Cette plateforme formative, mise gratuitement à la disposition de tous par le Cned en juin 2023, donne les clés de compréhension des causes, des conséquences et des solutions nécessaires pour accompagner la transition énergétique et écologique (TEE).

Poursuivre les démarches d'accessibilité en faveur des personnes en situation de handicap

Si le schéma pluriannuel d'accessibilité du Cned lui a permis de s'engager pleinement dans le chantier de l'accessibilité numérique, les charges induites par les spécificités de la formation à distance et par la multiplicité des plateformes utilisées par l'établissement impliquent de mener ce chantier sur plusieurs années. C'est pourquoi **le Cned entend poursuivre ses efforts pour répondre à l'objectif fixé par l'article 47 de la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 et par le décret n° 2019-768 du 24 juillet 2019.**

Dans le domaine de l'emploi en faveur des personnes en situation de handicap, l'établissement contribue fortement au maintien dans l'emploi d'enseignants dans cette situation grâce au dispositif des postes adaptés.

Il souhaite en outre augmenter le nombre de ses agents en situation de handicap et leur offrir un meilleur accompagnement.



Glossaire

AEFE : Agence pour l'enseignement français à l'étranger

AFA : Agence française anticorruption

ANSSI : Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information

ASE : Aide sociale à l'enfance

ASSR : Attestation scolaire de sécurité routière

B2A : Business to Administration, commerce réalisé auprès de structures publiques

B2B : Business to business, commerce réalisé auprès d'entreprises

B2E : Business to employee, commerce réalisé auprès des établissements d'enseignement, des centres de formation

BTS : Brevet de technicien supérieur

CFA : Centres de formation académiques

Cned : Centre national d'enseignement à distance

COP : Contrat d'objectifs et de performance

CPF : Mon compte formation

CRC : Centre de relation client, premier niveau de la relation client (à la direction générale)

CRPE : Concours de recrutement de professeurs des écoles

DAIC : Direction de l'administration des inscriptions et des commandes

DASEN : Directeur académique des services de l'éducation nationale

DEPP : Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance

Dfs : *Deutsch für Schulen*

DGDDI : Direction générale des douanes et droits indirects

DGESCO : Direction générale de l'enseignement scolaire

DGRH : Direction générale des ressources humaines

DINUM : Direction interministérielle du numérique

DNE : Direction du numérique pour l'éducation

DREIC : Délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération

DSDEN : Direction des services départementaux de l'éducation nationale

DSI : Direction des systèmes d'information

EAFC : Écoles académiques de la formation continue

EFE : Enseignement français à l'étranger

Efs : *English for Schools*

FIFP : Fédération internationale des professeurs de français

FLE : Français langue étrangère

FNDCCG : Fédération nationale des centres de gestion

FOAD : Formation ouverte et à distance

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

GED : Gestion électronique des documents

Learning Management System (LMS) : Logiciel permettant de gérer une plateforme d'apprentissage en ligne

Loi ORE : Loi du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants

MEAE : Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

MENJ : Ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse

MESR : Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

MLF : Mission laïque française

ONF : Office national des forêts

OPCO : Opérateur de compétences

PIA : Programme d'investissements d'avenir

POP : Poste à profil

PRA : Plan de reprise d'activité

PSSI : Politique de sécurité du système d'information

QVCT : Qualité de vie et des conditions de travail

RNCP : Répertoire national des certifications professionnelles

RSSI : Responsable de la sécurité des systèmes d'information

SCI : Scolarité complémentaire internationale

SecNumCloud : Qualification de sécurité proposée par l'Anssi

SGPI : Secrétariat général pour l'investissement

SI : Système d'information

Soft skills : Qualités humaines, émotionnelles, relationnelles et comportementales acquises par une personne en raison de son éducation, ses expériences, sa vie personnelle

SPSI : Schéma pluriannuel de stratégie immobilière

TEE : Transition énergétique et écologique

UO : Unité opérationnelle

@cned mars 2024

Crédits photos : @AlainMontaufier ; @gettyimages ; @iStock

Directeur de publication : Jean-Noël TRONC

Conception et réalisation : La nouvelle

Impression : Sipap Imprimerie (Vienne 86)



Nous contacter

cned.fr

05 49 49 94 94

Novembre à mai : du lundi au vendredi, 8h30 - 18h
Juin à octobre : du lundi au vendredi, 8h30 - 18h30

*Tarifcation ordinaire, sans surcoût.
Serveur vocal en dehors des horaires d'ouverture.*