

De :
Madame Marie-Caroline Missir
Directrice générale de Réseau Canopé

Chasseneuil du Poitou, le 13 septembre 2024

Réponse de Réseau Canopé au Rapport d'observations définitives de la Cour des Comptes relatif au contrôle de la gestion et des comptes de l'opérateur pour la période 2014-2023

Messieurs les Magistrats,

Le Réseau Canopé souhaite vous remercier pour cet audit et la grande qualité des échanges avec nos équipes, tout au long des travaux. Le rapport donne des clés de conduite de la stratégie de transformation de l'établissement, à l'orée des travaux de notre prochain contrat d'objectifs et de performance, et se révèle, par ses recommandations et observations, un appui précieux à son pilotage, sur le plan de la gouvernance, de la gestion financière et des politiques d'achat, de la stratégie immobilière, enfin de la reconnaissance institutionnelle de sa forte contribution à la formation continue des enseignants.

Le rapport de la Cour souligne la résilience de l'opérateur, sa capacité de transformation très rapide, depuis la refondation de 2014, et « l'atout » unique que représentent ses implantations territoriales dans la déclinaison hybridée des formations, notamment hors temps scolaire. Il souligne le travail accompli pour être aujourd'hui « l'opérateur de formation continue des enseignants ». Il pointe également la fragilité du modèle économique de l'opérateur dans ce contexte très rapide de changement de mission et dans le cadre contraint de nos finances publiques.

Si l'établissement adhère pleinement au bilan comme aux points de vigilance soulignés par le rapport, le Réseau Canopé souhaite, dans cette réponse, attirer l'attention de la Cour sur certains points et répondre aux recommandations de la Cour.

- Un potentiel encore insuffisamment exploité

La lecture du rapport de la Cour confirme que si l'opérateur a accompli sa transformation, en passant d'une activité d'édition de ressources notamment numériques, à une activité de formation continue, son potentiel est encore sous-utilisé par sa tutelle. En ce sens, les deux recommandations proposant de mettre en cohérence le décret définissant les missions de Réseau Canopé avec ses missions de formations, et d'achever les signatures de conventions avec les EAFC d'ici la fin de l'année 2024, concourent à reconnaître pleinement l'opérateur dans le champ de la formation continue des enseignants et des personnels éducatifs, et donc à mieux utiliser son potentiel et ses moyens, notamment sa subvention pour charge de service public et son maillage territorial, au service de cette ambition.

Afin de rendre plus lisible et efficiente la place de l'opérateur dans l'écosystème de formation, le prochain COP gagnerait à identifier dès son écriture un champ de délégation clair, avec des thématiques et des cibles prioritaires, non exclusives d'autres champs que le Ministère souhaite mobiliser, et qui ne se trouvent pas en concurrence d'autres services centraux ou déconcentrés du Ministère. En ce sens, alors que le Ministère de la Fonction publique prévoit de former 100% des agents à la transition écologique d'ici 2027, et qu'une nouvelle révolution technologique, celle des IA génératives, s'impose dans le champ de l'éducation, ces deux axes majeurs de formation pourraient être plus spécifiquement confiés à l'opérateur, à partir des actions déjà entreprises : plus de 10 000 personnels formés à la transition écologique et sociale en 2023 et près de 8 000 ont suivi nos événements et formations à la prise en compte des IA génératives dans le champ de l'éducation. De la même manière, alors que le Ministère est confronté à une perte d'attractivité durable et à une baisse des candidats aux concours enseignants, la cible des contractuels, déjà identifiée pour la plateforme e-inspe et pour les plans de formation « premiers pas du métier enseignant » déclinés en territoires par l'opérateur, peut constituer une cible prioritaire pour l'opérateur.

En outre l'opérateur qui assure aujourd'hui le développement technique et opérationnel de la plateforme de formation M@gistere et a développé l'offre de micro-learning de CanoTech a toute l'expertise pour revendiquer le pilotage des plateformes de formation continue des enseignants, sous l'autorité du Ministère.

- Formation initiale et continue : des réformes en cours et une opportunité pour Réseau Canopé

La réforme et les réflexions en cours sur la formation continue des enseignants devraient permettre de mieux identifier le rôle et la place de l'opérateur dans un écosystème de formation très concurrentiel (EAFc, INSPE en voie de réforme, acteurs associatifs et privés, inspections). La Cour souligne ainsi l'appui que peut représenter l'opérateur dans la mise en œuvre de formations hybrides (présentiel et distanciel) dans le cadre de l'organisation de formations hors temps scolaire, la mise à disposition de son maillage territorial comme autant d'espaces de formations de proximité, comme dans l'accompagnement des stagiaires, dans le cadre de la formation initiale, en collaboration étroite avec les INSPE.

- Une dynamique CNR qui doit être plus fortement reconnue et installée

Canopé souhaite également attirer l'attention de la Cour sur la contribution de l'opérateur à la mise en œuvre du Conseil national de la refondation dans notre Ministère et de la dynamique portée par « Notre École faisons la ensemble ». L'opérateur, membre du comité de pilotage national du CNR, propose d'accompagner les équipes éducatives qui souhaitent se lancer dans un projet dans toutes ses étapes, de la conception du projet à sa mise en œuvre. Des ressources spécifiques (boîte à outils), événements dédiés, et webinaires consacrés à la gestion de projet ont ainsi été réalisées, et une équipe nationale pilote ces actions au sein de l'opérateur.

L'ancrage territorial unique de Canopé, dans chaque département, son expertise en matière de gestion de projet et d'intelligence collective, lui permettent de soutenir cette action et de contribuer à sa diffusion dans le système éducatif. Les formations organisées dans le cadre du CNR qui concernent 9500 personnels en 2023-2024 sont dédiées à une équipe éducative en lien avec son projet d'établissement. Elles correspondent exactement au concept des « résidences » de formations en établissement délinées par l'opérateur depuis plusieurs années, et à la vision d'une formation continue repensée, centrée sur les besoins de l'équipe éducative, et en proximité.

A ce titre, la contribution de l'opérateur au CNR Éducation gagnerait à être clairement identifiée dans les missions de l'opérateur et mieux utilisée par les acteurs, académiques (Cardie, équipes d'appui, Dane et Drane) ou centraux.

- Une stratégie internationale à valoriser et clarifier dans le prochain contrat d'objectifs

La Cour a souligné la croissance de l'activité internationale de Canopé en quelques années pour atteindre près de 10% des ressources propres de l'établissement. La réorganisation interne des directions nationales de Canopé, devraient permettre de fluidifier les actions de formation et d'accroître l'efficacité de l'opérateur, notamment pour développer ses actions à l'international.

Dans un environnement institutionnel également fortement concurrentiel, et alors que l'opérateur a un dialogue constant avec la DREIC, cette action de Canopé à l'international gagnerait à être explicitée dans le prochain COP et inscrite également dans les missions de l'opérateur et notamment dans son décret.

- De nouveaux axes de croissance et une rationalisation bien comprise

La Cour pointe la fragilité du modèle économique de l'opérateur et sa dépendance à sa subvention pour charge de service public, tout en soulignant : « ce qui ne constitue pas en soi une anomalie compte tenu de son statut d'établissement public administratif. Cette subvention finance les activités de service public mises en ligne sur les plateformes et ouvertes à tous les publics ». Nous souscrivons pleinement à ce constat, d'autant plus dans un contexte où, en moins de quatre ans, l'opérateur public est passé d'un modèle économique BtoC à un modèle BtoB, comme également expliqué par la Cour. Nous souhaitons attirer l'attention de la Cour sur deux points : l'offre aux collectivités portée par l'opérateur et commercialisée depuis 2024, constitue un axe de croissance des ressources propres de l'opérateur très prometteur. Deux conventions ont ainsi été signées avec deux acteurs majeurs de la formation et de l'éducation au sein de collectivités locales : le CNFPT et l'Andev. Un partenariat avec EduRenov, porté par la Banque des Territoires est également engagé pour la contribution de l'opérateur aux actions de rénovation du bâti scolaire (accompagnement des équipes, formations).

Un autre axe fort d'action de l'opérateur se dégage depuis le début de l'année 2024 : l'accompagnement de la parentalité numérique et la formation de tous les éducateurs, face à la place grandissante des écrans dans la vie des enfants. En tant que membre de la commission installée par le Président de la République sur l'impact des écrans chez les jeunes, nous avons pu mesurer les besoins de formations très importants en la matière, au cœur des territoires. L'opérateur qui travaille en proximité avec les collectivités et leurs personnels, et forme les enseignants, est ainsi partie prenante d'actions de formation et de sensibilisation au bon usage du numérique dans la vie des enfants et des familles. Ces actions rencontrent un vif succès et constituent un axe fort de développement et de ressources propres pour l'opérateur.

Ces orientations seront prises en compte dans les travaux du prochain COP. Afin d'achever et de pérenniser la transformation de l'opérateur, une nouvelle organisation interne, en cours de mise en œuvre au moment de l'audit prévoit l'installation de cinq directions métiers épousant la chaîne de valeurs de la formation continue. Elle permettra une plus grande efficacité de l'opérateur dans ses missions, une meilleure lisibilité, de plus grandes

mutualisations dans la proposition de formations, ainsi qu'une reconnaissance de l'investissement des personnels dans leur mission de formateur.

Pour terminer, au vu du caractère stratégique des actions d'éducation au media à l'école nécessitant des ressources supplémentaires, de la divergence des cibles adressées, des difficultés posées par sa gouvernance, mais de contraintes financières fortes pesant sur l'opérateur, la recommandation consistant à examiner, avec notre Ministère, le lien organisationnel du CLEMI à l'opérateur, comme celle d'inscrire la trajectoire du Munae plus en proximité du ministère de la Culture nous paraissent justifiées.

De même, la rationalisation de nos surfaces immobilières, qui est mise au service de l'ensemble de l'écosystème de formation dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme sur la formation continue hors temps scolaire, est bien inscrite dans la stratégie de l'opérateur et doit s'articuler à la prise en compte de modalités de formation hybrides, en Ateliers, en ligne et en établissement.

De la même façon, la gestion plus rigoureuse des achats publics et les exemples plus particulièrement analysés par la Cour, concernant l'événement IN FINE dans le contexte de la crise Covid, sont à mettre en regard de notre décision de suspendre notre portage financier et logistique à l'événement. Un plan d'actions a d'ores et déjà été initié en 2024 pour sécuriser d'avantage les achats de l'opérateur et la recommandation N°5 de la Cour va être déclinée en termes d'actions au prochain contrat d'objectifs et de performance avec la tutelle. Enfin Canopé s'inscrit résolument dans l'objectif d'améliorer ses outils analytiques de suivi distinguant ses activités commerciales des autres activités. Il s'agit également d'une action prévue pour le prochain COP 25-27.

Nous souhaitons de nouveau souligner la richesse et le caractère précieux pour notre pilotage de l'établissement de cet audit.

Avec mes remerciements pour ce rapport, je vous prie de recevoir, Messieurs les Magistrats, mes salutations respectueuses,

Marie-Caroline Missir

