

**CONTRAT D'OBJECTIFS
& DE PERFORMANCE**
ENTRE L'ÉTAT
ET RÉSEAU CANOPÉ

2017
2019



— CONTRAT D'OBJECTIFS & DE PERFORMANCE

2017 - 2019

ENTRE L'ÉTAT

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

&

RÉSEAU CANOPÉ

représenté par son directeur général

La ministre de l'Éducation nationale,
de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche

Najat Vallaud-Belkacem



Le directeur général
de Réseau Canopé

Jean-Marc Merriaux



S O M M A I R E

Introduction	6
État des lieux/diagnostic fin 2016	8
L'offre éditoriale et numérique de l'opérateur	9
Le modèle économique mixte de l'établissement	12
La reconfiguration de ses lieux de proximité et l'articulation avec l'écosystème réseau	14
L'organisation et le fonctionnement de l'établissement	16
Objectifs stratégiques	24
Objectif 1 : contribuer au développement professionnel de l'enseignant	25
Objectif 2 : poursuivre la structuration de l'offre du Réseau Canopé en répondant aux attentes de la communauté éducative	27
Objectif 3 : consolider la place centrale de l'établissement dans le service public du numérique éducatif	29
Objectif 4 : poursuivre la transformation de l'établissement	32
Annexes	37

**I N T R O -
D U C T I O N**



La loi du 8 juillet 2013 pour la refondation de l'école de la République fixe, avec la création d'un service public du numérique éducatif et de l'enseignement à distance, le cadre de développement du numérique pour l'école. L'article 16 de la loi prévoit notamment que ce service public a pour objectif de « proposer aux enseignants une offre diversifiée de ressources pédagogiques, des contenus et des services contribuant à leur formation, ainsi que des outils de suivi de leurs élèves et de communication avec les familles ». Il incite également à revoir dans sa globalité le contenu et la diffusion des ressources pédagogiques.

La refondation du Réseau Canopé, anciennement SCÉRÉN, répond pleinement à ces enjeux.

Cette refondation vise à mieux accompagner la stratégie nationale du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et à mieux répondre aux attentes des enseignants et acteurs de la communauté éducative.

Depuis novembre 2011, un élan stratégique fort a été donné à un réseau d'établissements, après que la délocalisation de sa tête de réseau, de Paris vers Chasseneuil-du-Poitou, a été mise en œuvre. Cette délocalisation, annoncée en 2003, lancée en 2005, s'est achevée fin 2009 et a été fortement mobilisatrice. Tous les enjeux n'avaient toutefois pas été intégrés parmi lesquels des enjeux de transformation (impact du numérique, évolution des pratiques pédagogiques), des enjeux de gouvernance (articulation entre la tête de réseau et les 31 centres régionaux de documentation pédagogique-CRDP) et des enjeux financiers (difficultés financières de certains CRDP).

La clarification des orientations stratégiques a d'abord été organisée autour de l'écriture du projet « SCÉRÉN 2017 » dans une démarche de co-construction avec l'ensemble des personnels répartis sur tout le territoire national. Cette démarche aura permis de créer les premiers éléments d'une culture commune et d'une stratégie partagée.

Structurés autour de huit enjeux fondamentaux, ces éléments ont fondé l'action collective autour d'un projet :

1. Développer une édition numérique multi-support lisible.
2. Développer et accompagner les usages numériques dans l'éducation.
3. Accompagner les politiques d'innovation et l'initiative.
4. Renforcer les liens avec la tutelle métier, les collectivités territoriales et l'édition privée.
5. Identifier et animer des communautés d'enseignants.
6. Mettre en place un management en mode projet au sein du réseau.
7. Faire évoluer le modèle économique et développer les partenariats.
8. Se doter d'outils de production, de valorisation et de professionnalisation mutualisés (Digital Asset Management, outils de gestion de la relation client, refonte de l'écosystème digital...).

Les préconisations du rapport de la Cour des comptes de février 2014 et la lettre de mission du ministère de l'Éducation nationale au directeur général de mars 2014, concernant la transformation stratégique et organisationnelle du Centre national de documentation pédagogique (CNDP)-SCÉRÉN, sont venues conforter cette démarche et ont accéléré la mise en œuvre d'un processus de mutation profond, déjà largement engagé.

L'adoption de la marque « Canopé » a été la première brique de cette transformation. Les changements de nom, de logo et de charte graphique auront été les premiers signaux d'engagement dans la transformation et la modernisation de cet opérateur public.

De même, l'association de l'ensemble des personnels, au travers de nombreux déplacements sur les territoires, a facilité l'engagement de l'établissement dans sa transformation.

Le Réseau Canopé est aujourd'hui un acteur identifié et reconnu de la communauté éducative, qui accompagne la mise en œuvre de la loi de refondation de l'école et le plan numérique via des services structurants, des ressources adaptées aux besoins et un maillage territorial en proximité directe avec les usages et les enseignants. Cette transformation a reposé sur trois axes essentiels :

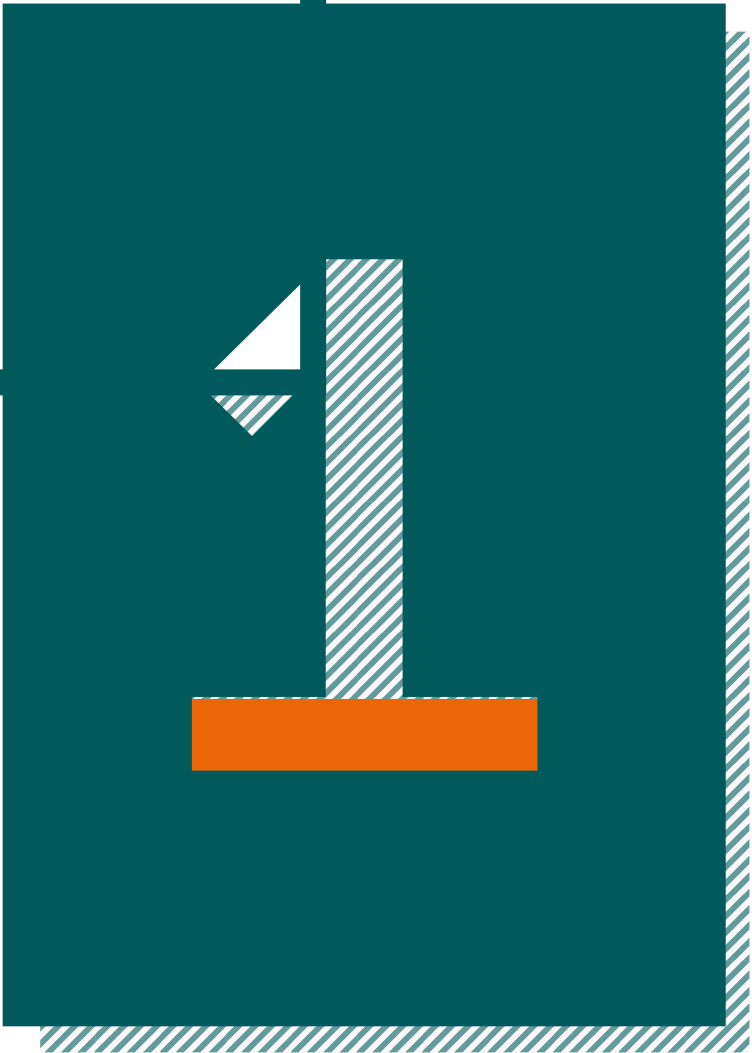
- **refonte totale de la politique éditoriale** avec une transformation radicale des modes d'édition et de production ;
- **mutation des lieux de proximité** (via une démarche de labellisation) – historiquement structurés autour de bibliothèques et de médiathèques – en de véritables « Learning Training Center » : les ateliers Canopé ;
- **réorganisation administrative profonde du réseau** par la constitution d'un établissement unique et la mise en œuvre de processus de travail matriciels.

Il faut également noter que cette profonde transformation, si elle a cherché à améliorer les instruments du pilotage au niveau national, ne s'est pas faite au détriment du lien avec les académies afin d'accompagner au mieux les enjeux et les besoins locaux. Cette préoccupation s'est ainsi concrétisée par l'association des recteurs au processus de refondation et la proposition de mettre en place auprès d'eux des comités académiques Canopé chargés de définir et de suivre les axes communs de développement et de valorisation des pratiques pédagogiques des enseignants.

La transformation ainsi engagée par l'opérateur dans de nombreux domaines réclame désormais d'être poursuivie et consolidée. D'autant que, sur un plan économique, le modèle mixte d'opérateur public intervenant dans le domaine de l'édition publique nécessite également d'être sécurisé.



É	T	A	T							
D	E	S		L	I	E	U	X	/	
D	I	A	G	N	O	S	T	I	C	
F	I	N		2	0	1	6			



Le diagnostic de l'opérateur à fin 2016 doit être étudié à l'aune des objectifs fixés à la fois dans la lettre de mission adressée le 17 mars 2014 au directeur général de l'établissement ainsi que des préconisations du rapport de la Cour des comptes.

Ce diagnostic s'établit autour de quatre piliers qui ont conduit l'action de l'opérateur depuis 2011 autour du projet de transformation :

- l'offre éditoriale et numérique de l'opérateur ;
- le modèle économique mixte de l'opérateur ;
- la reconfiguration de ses lieux de proximité ;
- l'organisation et le fonctionnement de l'opérateur.

L'OFFRE ÉDITORIALE ET NUMÉRIQUE DE L'OPÉRATEUR

Le contexte de l'édition de contenus est en constante évolution : d'une part, l'utilisation croissante des ressources numériques et audiovisuelles fait évoluer les pratiques pédagogiques ; d'autre part, le marché de l'édition sur lequel intervient l'opérateur est un marché de niche.

Réseau Canopé, en tant qu'éditeur public, intervient dans le cadre juridique défini par la circulaire du Premier ministre du 29 mars 2012 relative à l'efficacité des activités de publication de l'État. Sa capacité d'intervention dans le champ concurrentiel est donc, par définition, délimitée, d'autant que le marché de l'édition pédagogique (hors manuels scolaires) est réduit et offre des potentialités limitées.

Le rapport sur la structuration de la filière du numérique éducatif¹ montrait que le numérique entraînait un déplacement de la chaîne de valeur de la production vers les services, avec une production et une distribution de ressources pédagogiques numériques faisant apparaître de nouveaux besoins (besoin de sélection, de retraitement d'une information plus riche, etc.). L'enjeu pour les acteurs intervenant dans ce secteur est donc de se re-positionner sur des segments en croissance de la chaîne de valeur (diffusion numérique, conception informatique, etc.) en réalisant des investissements importants.

« Soutenir la refonte de votre offre éditoriale et de service en capitalisant sur les compétences et les ressources des établissements répartis sur le territoire et en facilitant l'identification des besoins de vos publics. »

Extrait de la lettre de mission du 17 mars 2014

Pour accompagner ce contexte, la politique éditoriale du Réseau Canopé s'est donc adaptée depuis 2011 pour proposer une nouvelle offre de produits pédagogiques et de services associés, afin de répondre aux attentes et aux besoins de la communauté éducative. Les contenus éditoriaux sont aujourd'hui pensés et adaptés selon les différents médias (papier, web, mobile, TV) dès l'étape de conception et de création, en intégrant également des phases d'expérimentation dans les processus créatifs. Ceux-ci doivent permettre aux contenus et services de répondre aux nouveaux usages.

Le nombre de publications a ainsi été réduit, avec pour objectif de passer progressivement à une édition construite sur les besoins et les usages des enseignants plutôt qu'à une édition construite sur une offre la plus large possible.

Le « choc de simplification » de l'offre éditoriale a reposé sur la suppression de 53 collections (morcelées, dispersées, concurrentes parfois) et la création de trois univers structurants² :

- **Éclairer** : des synthèses claires et courtes sur des points d'actualité du monde de l'éducation, des priorités ministérielles, l'évolution des programmes ;
- **Maîtriser** : des contenus complets sous une forme structurée qui constitue une référence sur un domaine disciplinaire ou éducatif ;
- **Agir** : des exemples concrets qui joignent la théorie à la pratique et proposent des ressources essentiellement numériques.

¹ Rapport MENESR-IGAENR-CGEIET sur la structuration de la filière du numérique éducatif (juillet 2013).

² voir page 52.



Ouvrages / Books
/ Webdocumentaires / Dossiers
numériques / Plateformes
de ressources / Applications
/ Serious games / Banques
de ressources / DVD

Une stratégie d'édition transmédia cherche aussi à associer contenus et services, c'est la raison pour laquelle le Réseau Canopé a développé des services numériques pour répondre à l'ensemble des usages professionnels des enseignants, en miroir de la politique éditoriale. Sa contribution à la création de la plateforme de formation à distance des enseignants (M@gistère) est une concrétisation de cette stratégie.

De plus, la stratégie d'édition transmédia de l'opérateur s'est également inspirée des résultats d'une étude qualitative réalisée auprès des jeunes enseignants³ qui a permis de faire ressortir que :

- les étudiants en ESPE insistent sur leurs besoins de disposer d'éléments concrets ;
- les enseignants en poste depuis quelques mois éprouvent le besoin d'être conseillés, accompagnés et soutenus pour le « grand saut » ;

- les enseignants en poste depuis un an font part d'un besoin d'exemples de séquences et d'outils d'amélioration de la préparation de leurs cours ;
- les enseignants en poste depuis deux à cinq ans se positionnent sur des besoins plus précis pour améliorer leur pédagogie, soit au niveau des ressources, soit via des dispositifs de formation sur des aspects ciblés.

Par ailleurs, dès 2012, l'établissement a réalisé un état des lieux de ses offres digitales et, sur cette base, une nouvelle stratégie de valorisation a été déployée avec la mise en place notamment du site internet « reseau-canope.fr ».

Le réseau s'est également lancé dans un travail de fond sur l'identification d'axes stratégiques en matière d'offre de ressources et de services pour accompagner la structuration des lieux de proximité. Cette démarche a permis de recentrer son offre sur des besoins qualifiés et des usages mesurables. Ces axes ont permis de mobiliser

³ Étude de l'Institut BVA d'octobre 2015 réalisée pour Réseau Canopé.

les forces du réseau et d'éviter à la fois la dispersion des offres et la superposition des dispositifs.

Le Réseau Canopé crée des ressources numériques, les valorise, en assure la médiation vers les usagers et est capable d'en évaluer l'utilisation. Il structure également aujourd'hui, via sa Direction de recherche et développement, une vraie position d'incubateur de projets dans le domaine du numérique éducatif et de l'évolution des pratiques pédagogiques. Il a enfin accompagné le plan numérique « Faire entrer l'école dans l'ère du numérique », à travers la production de ressources comme « les Fondamentaux », ou dans le développement de nouvelles plateformes comme Myriaé, service d'identification des ressources pédagogiques numériques.

Son rôle sur les projets en lien avec la stratégie numérique du ministère et la Direction du numérique pour l'éducation est d'être, selon les cas, positionné comme maître d'œuvre (exemple du site Éduthèque), comme assistant à la maîtrise d'ouvrage (exemple : Myriaé) ou comme maîtrise d'ouvrage (exemples : Viaéduc et Canoprof). Pour la plateforme de formation à distance, le rôle du Réseau Canopé aura été celui de maître d'œuvre et d'assistant à la maîtrise d'ouvrage [M@gistère].

S'il a joué ces dernières années et joue encore aujourd'hui un rôle d'appui à la politique ministérielle, il se donne également les moyens d'engager des projets qui complètent son offre et renforcent son positionnement d'opérateur au service de la communauté éducative.

Il a su montrer sa capacité à délivrer des services qui répondent aux objectifs fixés dans un calendrier souvent contraint, par la mobilisation des compétences et de son savoir-faire, ainsi que grâce à la richesse de son réseau.

L'établissement aura en outre nettement amélioré ses compétences quant à la conduite de projets, même si, à l'échelle du réseau, des gains d'efficacité sont encore possibles.

En effet, des fonctions de « chef de projet » et de « directeur de projets » ont été progressivement mises en place à différents échelons de l'organisation, soit via des recrutements spécifiques, soit via la montée en compétence de personnels déjà présents par le biais de dispositifs de formation continue ambitieux.

Des plateformes importantes [M@gistère, Valeurs de la République, Outils pour l'Égalité filles-garçons], des dispositifs innovants [Hackathons], des ressources transmédias [Corpus, Webdocs], des offres de formations hybrides [Mooc « Classe inversée », « Petits ateliers »] ont pu être menés à bien grâce à une opérationnalisation du mode projet au sein de l'ensemble du réseau.

Cette capacité retrouvée de l'établissement à répondre, dans les délais impartis et de façon professionnelle, à des commandes institutionnelles ou à des besoins exprimés par le terrain, ont eu un effet évident sur le positionnement et l'image du Réseau Canopé.

Toutefois, il convient de noter que s'agissant du pilotage des commandes provenant de la tutelle, l'absence de programme d'activité annuel ou bisannuel est de nature à peser fortement sur l'activité de l'établissement.

Dans une logique de gestion de portefeuille de projets, la mise en place d'outils partagés de gestion des commandes et la définition d'une enveloppe de moyens financiers réservée à ces commandes seraient de nature à améliorer le pilotage de l'établissement, autant en termes RH que financiers.

Outre la clarification des processus de commande et de droits associés, il s'agirait de se mettre en capacité de prioriser, d'acter l'abandon de certains projets si besoin, de faire la transparence sur les coûts et les moyens techniques et humains associés.



Leviers à mobiliser

- Il apparaît clairement que les enquêtes et les études de besoins auprès des cibles et des publics doivent être poursuivies.
- La production de ressources et de services doit participer au développement professionnel des enseignants en partenariat avec le ministère.
- En outre, il s'agit de trouver et mettre en place une véritable cohérence des parcours usagers entre ressources payantes et gratuites pour renforcer la valorisation des offres de l'établissement mais aussi faire évoluer son modèle économique.
- Des synergies sont à consolider avec d'autres intervenants : écoles supérieures du professorat et de l'éducation/ESPE rattachées aux universités; délégués académiques au numérique/DAN; incubateurs; pôles *french tech* ; conseils régionaux; entreprises privées], par exemple autour des compétences du Réseau Canopé et en valorisant son expertise.

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE MIXTE DE L'ÉTABLISSEMENT

Réseau Canopé intervient sur un marché éducatif estimé lors d'une étude interne⁴ à 40 millions d'euros, marché de niche qui sous-entend une atomisation à travers l'existence d'une multitude d'acteurs. Ce marché se regroupe autour de quatre axes [cf. annexes page 56] :

/ 1^{er} axe : La formation pédagogique

En valorisant la session de formation autour de 2 000 euros en moyenne, les 1 600 modules pour le premier degré et les 5 400 modules pour le second degré réalisés en 2013 étalonneraient un marché potentiel estimé à hauteur de 14 millions d'euros [source : Bilan Social MEN 2013]. L'expérience de Réseau Canopé en matière de formation continue [en présentiel ou à distance] peut, à terme, le positionner comme un acteur majeur de ce marché.

/ 2^e axe : L'édition pédagogique

Les chiffres du Syndicat national de l'édition pour 2013 font état d'un marché de l'édition pédagogique (imprimé et numérique) à l'usage des enseignants estimé à 10 millions d'euros. Réseau Canopé, si l'on s'en tient à son propre chiffre d'affaires en 2013, détient approximativement entre 6,7 millions au maximum et 5 millions si l'on s'efforce de corriger les effets des opérations réciproques, soit la moitié *a minima*. Confronté à la stagnation de ce marché, l'établissement doit continuer à viser un taux de pénétration performant en diminuant les coûts (réduction du nombre de titres, recentrage de l'offre, optimisation des flux de production et de distribution).

/ 3^e axe : Les services d'accompagnement numérique

D'après le GEDEM (Groupement des éditeurs et diffuseurs d'éducatifs multimédia) qui regroupe les principaux éditeurs français de ressources et d'outils numériques destinés à l'éducation, le marché des services numériques éducatifs s'élevait, en 2013, à 12 millions d'euros maximum. Ce marché est potentiellement en expansion du fait des efforts consentis pour accompagner le déploiement des outils numériques pour un usage en classe, des équipements individuels des élèves et de leurs familles et de dispositifs d'impulsion ambitieux tels que la Banque des ressources numériques éducatives ou la plateforme Myriaé. Le Réseau Canopé, par sa connaissance des technologies, des besoins et sa capacité à mettre en place des parcours d'usage cohérents et multisupports pour les enseignants, doit se positionner comme un acteur majeur de cette filière en construction.

/ 4^e axe : Les plateformes et logiciels de documentation

Ce marché est estimé à un peu plus de 5 millions d'euros et le Réseau Canopé y occupe une place centrale, via le Pôle national de compétences « Solutions documentaires », installé à Poitiers [chiffre d'affaires d'environ 4 millions d'euros]. La recherche et développement et les capacités d'innovation déployées autour de cette question doivent permettre à l'établissement de conserver ce positionnement fort.

Le modèle économique de l'opérateur est un modèle mixte reposant sur une offre gratuite et une offre payante.

Son budget en recettes se répartit entre l'encaissement, d'une part, d'une subvention pour charges de service public [pour indication en 2016 près de 91 millions d'euros, soit un peu plus des dépenses de masse salariale [cf. page 54] et l'encaissement, d'autre part, de ressources propres issues de la vente de ses productions, de ses services auprès des enseignants, des collectivités et des acteurs de la filière industrielle.

La subvention pour charges de service public a connu une baisse régulière sur les dix dernières années (-8 % entre 2007 et 2017, avec un passage de 97,7 millions à 89,8 millions d'euros). Dans le même temps, le chiffre d'affaires de l'établissement est passé de près de 30 millions d'euros en 2007 à 15,1 millions d'euros en 2017, sans qu'il soit possible de considérer qu'il ait diminué réellement de moitié du fait de l'existence d'un volet important d'opérations réciproques de facturations inter-établissements (CRDP-SCÉRÉN) dans l'ancienne organisation.

Cette mixité, pour ce qui est du chiffre d'affaires, a reposé longtemps sur trois piliers :

- la vente de l'édition sur support (imprimé, DVD, CD-Rom),
- les prestations de service,
- la vente des solutions documentaires.

Le diagnostic de l'évolution du chiffre d'affaires entre 2012 et 2014 montre que le chiffre d'affaires de l'édition sur support a perdu près de 29 % (à 6,7 millions d'euros en 2014), les prestations de service autour de 2 % (à 7,2 millions d'euros en 2014) alors que les recettes des solutions documentaires ont augmenté de près de 12 % (à 4,2 millions d'euros en 2014).

L'érosion du chiffre d'affaires de l'édition a été importante sur les dix dernières années et a contribué à profondément déséquilibrer le cycle d'exploitation du Réseau Canopé [tout comme nombre d'acteurs du monde de l'édition]. De surcroît, la politique éditoriale a dû être profondément revue pour en augmenter l'efficacité. Ainsi, en 2014, 15 % des références produisaient plus de 88 % du chiffre d'affaires, 3 726 titres du catalogue généraient moins de 1 000 euros de chiffre d'affaires.

⁴ Analyse du marché réalisée à partir d'études existantes.

Le travail de réduction du nombre de sorties éditoriales par an (passage en moyenne de 600 références à 200, au sein d'univers clarifiés et lisibles) sans perte équivalente de recettes pour 2016, tend à démontrer que la stratégie de recentrage de l'offre porte ses fruits.

Il convient aujourd'hui d'essayer d'identifier des segments nouveaux pour redynamiser les ressources propres. L'établissement est engagé dans une logique de stabilisation des recettes éditoriales à moindre coût, avec la constitution d'une offre de services et de contenus gratuits et payants lisibles et adaptés aux besoins des enseignants, mais aussi avec l'élargissement de ses cibles traditionnelles (offre aux industriels, offre à l'international, offre en direction des parents) et avec la valorisation de son savoir-faire en matière d'accompagnement des projets.

La stratégie actuelle en matière de prix et de taux de marge ne se formule pas globalement, ni même par catégorie de contenus. Chaque projet fait l'objet d'un passage en instance, appuyé des éléments de coûts et de chiffres d'affaires attendus. La décision relative à son engagement et à son prix tient compte du potentiel estimé de vente, et des retombées de notoriété possibles. Réseau Canopé est un éditeur public, la notion de niveau de rentabilité ne peut donc pas s'appliquer uniformément sur l'ensemble de sa production, d'autant que certains projets ayant des niveaux de rentabilité négatifs peuvent s'avérer profitables pour l'opérateur dans la mesure où ils lui apportent une visibilité intéressante (exemple des outils bac co-pilotés par ailleurs par l'Inspection générale).

Le diagnostic et la réflexion conduite autour du modèle économique a ainsi débouché sur le chantier « Modèle économique et plan d'affaires » (MEPA) qui s'organise autour de la conviction forte que le modèle payant ne fonctionnera qu'en s'appuyant sur la performance du modèle gratuit. C'est en démontrant aux usagers de la communauté éducative que le Réseau Canopé produit des ressources, des services et des dispositifs efficaces sur son cœur de mission de service public qu'il sera possible de les transformer (eux directement ou leurs prescripteurs) en clients des ressources, des services et des dispositifs payants.

Si le cœur des missions dévolues à l'opérateur doit continuer de se déployer dans une logique de service public homogène, cohérent et équitablement distribué sur les territoires, les usagers qui souhaitent approfondir certains sujets, bénéficier de prestations individualisées ou d'un accompagnement spécifique doivent pouvoir disposer d'une offre lisible et tarifée. La même logique doit se mettre en œuvre pour des cibles plus spécifiques (nouveaux enseignants, collectivités territoriales, industriels).

Cet équilibre entre les services gratuits et les services payants devra être opéré également au sein des territoires. Cette préoccupation globale de réalisation du chiffre d'affaires ne doit pas dépendre des seules équipes en charge de la valorisation des offres mais être portée par l'ensemble des collaborateurs du Réseau : des médiateurs

de ressources aux directeurs d'ateliers, des producteurs de contenu aux formateurs, des experts nationaux aux directeurs territoriaux.

Il faut enfin intégrer, dans le diagnostic relatif au modèle économique, que l'établissement s'est doté récemment d'une direction de la valorisation des offres, signe fort de transformation de la politique commerciale du réseau. Il s'est agi de travailler sur la valorisation de ressources gratuites et payantes, et ainsi déployer une stratégie marketing associant ressources et services « freemium » et « premium », en proposant un nouvel écosystème digital. Le nouveau site reseau-canope.fr prévoit désormais des parcours marchands, des espaces personnalisés et une animation éditoriale.

Le suivi du déploiement du nouveau modèle économique de l'établissement pourra s'appuyer sur sa comptabilité analytique. Celle-ci est en grande partie mise en place. Le retard pris par le déploiement du nouveau système d'informations financières et comptables (Qualiac) a cependant eu des impacts sur l'amélioration des outils dévolus au processus. Leur mise en place est en effet nécessaire pour automatiser un certain nombre de traitements et faciliter la prise en considération des aspects analytiques au niveau du pilotage des activités. En 2017, le déploiement de l'outil Qualiac devrait permettre à l'établissement de progresser vers un niveau de détail analytique renforcé pour chaque projet et chaque activité.



Leviers à mobiliser

- Le projet MEPA, avec ses 40 chantiers, doit être mené à bien dans les meilleures conditions en visant non seulement l'équilibre mais également la reconstitution des capacités d'investissement de l'établissement.
- L'offre à l'international doit progressivement être déployée, l'offre aux industriels doit être élargie avec le soutien du ministère, des cibles spécifiques doivent être touchées (collectivités, parents d'élèves).
- La comptabilité analytique doit être certifiée afin de démontrer que l'établissement ne contrevient pas aux règles de la concurrence et lui permettre de répondre de façon plus systématique aux appels d'offre couvrant ses domaines d'expertise.

LA RECONFIGURATION DE SES LIEUX DE PROXIMITÉ ET L'ARTICULATION AVEC L'ÉCOSYSTÈME DU RÉSEAU

/ La reconfiguration de ses lieux de proximité

Il n'existe pas de stratégie numérique sans relais de proximité, sans médiation de ressources, sans accompagnement des enseignants. La lettre de mission intégrait pleinement ces dimensions :

« Maintenir et améliorer les services de proximité », « développer de nouvelles pratiques pédagogiques, notamment celles induites par le numérique ».

Extrait de la lettre de mission du 17 mars 2014

La Cour des comptes préconisait de supprimer le réseau de distribution et de reconfigurer les médiathèques.

La démarche de labellisation des ateliers Canopé est venue progressivement répondre à ces objectifs, et notamment à ce besoin de proximité.

La création de ressources pédagogiques en proximité avec les enseignants, les établissements scolaires et les ESPE est une des clés pour faire entrer l'école dans l'ère du numérique. Le Réseau Canopé a revisité son offre de services et sa relation avec la communauté éducative, tout en transformant ses lieux de proximité en « ateliers Canopé » (un par département), au travers d'espaces créatifs et collaboratifs, de dispositifs d'expérimentation et de formation, pour accompagner les nouvelles pratiques pédagogiques et particulièrement celles induites par le numérique.

L'année 2014 a marqué un tournant dans l'accompagnement à la mutation des lieux de proximité en ateliers puisqu'un processus interne de labellisation des ateliers a été mis en place, pour les accompagner dans l'évolution des métiers et prioriser les investissements. Cette labellisation est fondée sur une charte élaborée avec l'ensemble des experts du Réseau Canopé.



Les ateliers Canopé reposent sur quatre piliers :

- Accompagnement et formation.
- Médiation de ressources.
- Co-design et scénarisation.
- Événements pédagogiques et animation de communautés de proximité.

Un accompagnement financier a été mis en place, offrant la possibilité de financer, par l'attribution de crédits spécifiques aux directions territoriales, l'achat de mobilier, l'achat de matériel informatique, de formations spécifiques pour les personnels et des travaux. Plus de cent agents de l'établissement ont ainsi pu bénéficier de formations spécifiques dont les thématiques étaient très variées (techniques d'accueil et de médiation, veille, ingénierie de formation, solutions documentaires, module « vivre le changement », etc.).

Au terme de la troisième campagne de labellisation, la situation est la suivante :

- 45 ateliers Canopé sont labellisés.
- 24 ateliers Canopé sont en cours de labellisation (ils ont obtenu des financements, ont acquis du matériel et/ou réalisé des travaux, ont bénéficié de formations spécifiques ; mais la visite de « labellisation » n'a pas encore permis de délivrer la « certification »).

- 32 ateliers n'ont pas encore déposé de dossier.
- Deux sessions supplémentaires sont prévues en 2017 et 2018.

Dans les ateliers labellisés, le nombre de bénéficiaires d'actes de médiation a augmenté de 80 % de 2014 à 2016, le nombre de bénéficiaires de formation de 149 %, le nombre de bénéficiaires de conseil et d'expertise de 442 %. Il est notable qu'en matière d'accompagnement du numérique éducatif, les ateliers Canopé, de par leur proximité par rapport aux usagers et aux usages, s'affirment comme un relais très précieux des politiques nationales.

S'agissant par ailleurs du réseau de distribution, il n'existe plus aujourd'hui qu'une seule librairie physique au sein du réseau. Pour autant, chaque atelier Canopé dispose d'un point de vente, désormais pleinement intégré dans la logique de médiation et d'accompagnement de ces lieux. Les stocks de ressources y sont réduits et les commandes en ligne (avec livraison gratuite au sein des ateliers) sont désormais rendues très fluides par les parcours marchands du site reseau-canope.fr



Leviers à mobiliser

- Fourniture aux tutelles chaque année d'un tableau de bord (composé de près de 70 indicateurs) portant sur l'activité des ateliers Canopé.
- Aller au bout de la démarche de labellisation puis mettre en place un système d'amélioration en continu du réseau des ateliers afin de maintenir un niveau de service et d'exigence optimum.
- Décliner un service « en résidence » dans les établissements scolaires efficace et homogène en fonction des besoins identifiés.
- Rechercher des solutions pour les ateliers dont les situations immobilières sont difficiles.

/ L'articulation avec l'écosystème du réseau

La refondation du Réseau passe par le renforcement des liens avec ses partenaires territoriaux : rectorats, collectivités, ESPE, associations et parents d'élèves, notamment dans le domaine du numérique éducatif.

Après des rectorats, en complémentarité du travail fait par les réseaux d'inspecteurs et d'enseignants animés par le ministère et les académies, dans le cadre de la nouvelle gouvernance du numérique éducatif, le Réseau Canopé travaille sur les éléments suivants :

- formation académique au et par le numérique ;
- accompagnement à la production, au choix et à l'utilisation des ressources numériques ;



- soutien des projets numériques des équipes éducatives ;
- mise en place d'observatoires des usages du numérique dans toutes les directions territoriales [actuellement il existe quatorze laboratoires des usages au sein des ateliers Canopé].

Les laboratoires des usages cherchent à s'appuyer sur les activités numériques territoriales (cyberbases, EPN, fablabs...) et favorisent les partenariats avec les laboratoires universitaires, les entreprises et les collectivités. Ils regroupent des enseignants destinés à prendre en main, tester, expérimenter des ressources émergentes, afin de co-construire des tutoriels, des formations, des prototypes, des maquettes, des ressources et des scénarii pédagogiques et de faire émerger de nouveaux projets, des pratiques et des productions innovantes.

Le travail en réseau des ateliers permet des retours d'usages structurés et valorisés au niveau national.

Il convient de souligner que la mise en place des comités académiques placés auprès de chaque recteur d'académie à compter de l'année 2016, ainsi que la signature des conventions académiques triennales cadrant les relations entre l'opérateur et les services académiques sont autant d'outils qui vont permettre à l'opérateur d'améliorer l'accompagnement des enjeux académiques.

En outre, l'engagement d'une réflexion conjointe avec le bureau de la formation de la Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO) sera de nature à favoriser la mise en synergie.

Le Réseau Canopé et le Réseau national des écoles supérieures du professorat ont signé une convention-cadre afin de renforcer et développer leur coopération dans les domaines de la formation des enseignants, de la recherche en éducation et de l'innovation pédagogique. Ainsi, entre 2014 et 2016, on aura observé une augmentation de 32 % des conventions signées entre les ESPE et les ateliers (58 conventions en 2016). On peut également souligner la coopération entre l'ESPE de Bordeaux et l'opérateur pour proposer aux enseignants un MOOC sur la classe inversée qui a connu un bon taux d'audience (2 000 participants sur les 6 000 inscrits ont suivi le MOOC dans sa totalité). La mise en commun de leurs ressources pour travailler conjointement sur les aspects éditoriaux, pédagogiques, scientifiques et d'accompagnement d'actions doit néanmoins être renforcée.

Partenaires de l'école, les collectivités territoriales le sont également du Réseau Canopé, notamment par le biais de la mise à disposition de locaux, mais aussi dans la réponse à des appels d'offre. Entre 2014 et 2016, le nombre de collectivités ayant bénéficié de l'offre de services des ateliers Canopé a plus que triplé (+ 250 %). Cette dynamique dans le partenariat ne se retrouve cependant pas encore dans le chiffre d'affaires, signe d'une contraction des moyens financiers des collectivités (montant encaissé en 2016 : 6,3 millions d'euros).

Enfin, la création d'une délégation nationale autour de la coéducation et de la parentalité a marqué le souhait d'avoir un partenariat avec les parents d'élèves, qui sont accueillis dans les ateliers afin qu'ils utilisent des ressources leur permettant d'accompagner leurs enfants dans leur scolarité (+ 30 % entre 2015 et 2016).

L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT

La lettre de mission du directeur général ainsi que les préconisations du rapport de la Cour des comptes avaient fixé le cadre d'une nécessaire évolution dans le domaine de l'organisation et du fonctionnement de l'établissement à plusieurs niveaux.

/ La nécessité d'engager la création d'un établissement unique

« Cette refonte de l'organisation territoriale, s'appuyant sur de véritables pôles de compétence, sur le renforcement d'une tête de réseau offrant l'ensemble des fonctions support et assurant une parfaite coordination entre les différents sites, pose tout naturellement la question d'une évolution statutaire et juridique »

Extrait de la lettre de mission du 17 mars 2014

L'organisation du réseau, qui se structurait autour de 30 centres éditeurs pilotés par le CNDP, a évolué dans le sens d'une simplification et d'une meilleure coordination, avec la mise en place de 12 directions territoriales et le déploiement de 100 ateliers Canopé. L'objectif est de mettre en place une organisation matricielle qui permette de conserver et renforcer la proximité avec la communauté éducative et ses partenaires, auprès des académies et des collectivités, tout en coordonnant de manière plus fine la stratégie nationale et locale de l'opérateur.

Le 28 décembre 2014 a été publié au *Journal officiel* le décret n° 2014-1631 du 26 décembre 2014 relatif à l'organisation administrative, financière et territoriale de l'Établissement public de création et d'accompagnement pédagogiques dénommé « Réseau Canopé ».

L'institution d'un établissement unique par ce décret était justifiée notamment par les difficultés rencontrées pour piloter de façon efficiente les stratégies et les moyens d'un réseau de 31 établissements autonomes. Pour autant, il était nécessaire de mettre en œuvre une

organisation préservant une réelle capacité d'initiative et d'adaptation aux territoires, en évitant l'écueil d'une centralisation trop forte.

En février 2015, le premier conseil d'administration du nouvel établissement unique a voté la constitution de zones territoriales et la nomination de directeurs préfigurateurs à leur tête (devenus depuis des directeurs territoriaux). Ces directions territoriales disposent de marges réelles d'adaptation aux contextes locaux et doivent mettre en œuvre, avec chacun des recteurs, des conventions académiques dont la mise en place et l'évaluation relèveront des comités académiques Canopé, prévus dans le décret. Au sein de leurs directions territoriales, les directeurs disposent d'une délégation de signature du directeur général, ce qui les positionne au cœur de la Direction générale de l'établissement.

Huit pôles de compétences nationaux sur les domaines suivants ont par ailleurs été créés :

- ↪ Quatre pôles « Édition transmédia » [DT Île-de-France, Bourgogne-Franche-Comté, Auvergne-Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées-Languedoc-Roussillon] qui ont pour mission de produire et éditer des ressources éditoriales transmédia de tout type sur la base des orientations et priorités de la politique éditoriale nationale. Chaque pôle, au-delà de la production territoriale qu'il se doit de mettre en œuvre, doit contribuer à la production nationale de ces mêmes ressources, en coordonnant et pilotant des projets d'envergure nationale, mais également en étant force d'appui des autres pôles et services éditoriaux du réseau en apportant notamment conseil au développement des projets, mutualisation de moyens et de compétences.
- ↪ Un pôle « Développement professionnel des enseignants » [DT Alsace-Lorraine-Champagne-Ardenne] qui a pour mission de structurer cette activité en définissant les axes stratégiques et les process permettant d'installer un socle commun d'offres au service du développement professionnel des enseignants, dans la perspective d'installer une culture commune qui permette d'articuler la production éditoriale à cette problématique, mais aussi d'accompagner et d'outiller les équipes des ateliers Canopé.
- ↪ Un pôle « Numérique éducatif : intégrer le numérique dans les pratiques pédagogiques » [DT Provence-Alpes-Côte-d'Azur] qui se donne comme objectif de connaître et d'analyser les pratiques numériques de la communauté éducative ; de promouvoir et partager les avancées dans ce domaine à l'ensemble de l'établissement notamment à travers des événements tels que les Rencontres de l'ORME et écri'Tech ; expérimenter les nouvelles pratiques en étant le point de rencontre autour des expériences et des besoins des usagers.

- ↪ Un pôle « Offre de médiation » [DT Bretagne-Pays de la Loire] dont l'objectif est de développer, favoriser et valoriser le déploiement sur le territoire national d'une offre cohérente et pertinente de médiation pédagogique sous toutes ses formes, dans les ateliers Canopé et « en résidence » en direction de tous les publics de Canopé : équipes éducatives, personnels d'encadrement, parents, personnels des collectivités locales et territoriales.
- ↪ Un pôle « Solutions documentaires » [DT Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes] qui édite des produits et services documentaires [SIGB, portail documentaire, métadonnées bibliographiques] à destination des établissements d'enseignement [scolaires, agricoles, publics et privés].

L'ambition de ces pôles de compétences est de mieux identifier les compétences présentes dans le réseau et de travailler de manière plus efficace autour d'enjeux stratégiques pour l'établissement.

Si les organisations au sein des territoires ont été homogénéisées, elles ne sont pas pour autant rigides et laissent une place à l'adaptation, à la valorisation des compétences et des dispositifs développés au sein des académies, tout en préservant les capacités d'initiative qui font la richesse du Réseau Canopé. Par ailleurs, un travail de fond est mené autour de l'articulation entre les directions nationales (implantées à Chasseneuil) et les directions territoriales afin de construire une complémentarité vertueuse entre les différents niveaux d'intervention.



Leviers à mobiliser

- ↪ Les processus de travail doivent être stabilisés au sein du réseau, ainsi que les outils de pilotage du réseau [métier et support].
- ↪ Les pôles de compétences nationaux doivent trouver leur place dans l'organisation et intervenir progressivement de façon plus forte dans la gestion des dispositifs nationaux.
- ↪ Des réseaux d'experts internes doivent être identifiés pour mutualiser leurs compétences sur des dossiers spécifiques [international, école inclusive, développement durable, etc.].

/ La nécessité de réorganiser les services rattachés au Réseau Canopé : le musée national de l'Éducation, le CERIMES et le CLEMI

« Pour le Clemi et le musée national de l'Éducation, services du CNDP, vous continuerez les transformations engagées et vous les intégrerez pleinement dans la réorganisation du réseau »

Extrait de la lettre de mission du 17 mars 2014

Le CLEMI et le Munaé (ex-musée national de l'Éducation) ont été profondément transformés : réorganisation des services, stratégies et orientations clarifiées, identités graphiques revues, nouveaux sites internet, nouveaux personnels intégrés aux équipes. La gouvernance de ces deux structures a été revue, dans le sens d'une meilleure intégration à l'établissement, sans pour autant effacer leur spécificité et donc leur valeur ajoutée.

LE MUNAÉ [EX-MUSÉE NATIONAL DE L'ÉDUCATION]

Le musée national de l'Éducation, service du Réseau Canopé, s'est doté d'un nouveau nom, Munaé, et d'une nouvelle identité graphique fin 2015. Le musée a également construit un projet scientifique et culturel suite à une démarche de co-construction avec les personnels et des scientifiques reconnus.

Un comité scientifique a été constitué et la direction du musée a été profondément renouvelée. Un nouveau site internet a été mis en ligne, une solution informatique nouvelle permettant le référencement des collections a été acquise pour améliorer la valorisation du fonds patrimonial.

La programmation du Munaé s'intéresse aux enjeux pédagogiques d'aujourd'hui à travers la valorisation du fonds patrimonial. Cette dynamique permet d'inscrire pleinement le musée dans la stratégie de l'opérateur.

LE CENTRE DE LIAISON DE L'ENSEIGNEMENT ET DES MÉDIAS D'INFORMATION [CLEMI]

Le Comité d'Orientation et de Perfectionnement (COP) du CLEMI a été largement renouvelé en 2015. Sous l'impulsion de son nouveau président, il a élaboré une feuille de route pour définir les enjeux de l'éducation aux médias et à l'information (EMI) à l'ère du numérique et ainsi positionner les actions du CLEMI face à la transformation profonde du monde médiatique. Une réorganisation a été proposée pour offrir une meilleure identification des activités de formation, de production de ressources, de développement

d'outils et de communication. Pour accompagner les ambitions ministérielles dans le domaine de l'EMI, il a repensé son offre web afin de mieux identifier les actions, les ressources et les pratiques pédagogiques.

L'EMI doit être le point de convergence entre les actions portées par le CLEMI et les autres activités du Réseau Canopé axées sur l'accompagnement des enseignants documentalistes.

Le CLEMI bénéficie du soutien du MENESR. Des moyens humains sous forme de vacation lui sont attribués par la DGESCO et plus particulièrement le bureau de la formation.

À ce titre notamment, une réflexion conjointe avec ce dernier sur les actions développées par le CLEMI paraît nécessaire.

Par ailleurs, le CLEMI s'appuie sur un réseau de coordinateurs (ou délégués) académiques au sein des rectorats.



Leviers à mobiliser

- Concernant le Munaé : il est nécessaire de relancer les partenariats de recherche, de réfléchir à l'avenir du centre d'exposition peu adapté aux nouveaux standards de muséographie, de redynamiser la politique d'acquisition et de restauration des œuvres, de structurer une offre de formation sur l'histoire de l'éducation.
- Concernant le CLEMI : il faut améliorer l'articulation entre ce dernier et les coordinateurs académiques placés sous la responsabilité des recteurs, poursuivre l'établissement d'une synergie retrouvée entre Réseau Canopé et le CLEMI à travers les liens avec les enseignants documentalistes, accompagner le déploiement des médias scolaires, développer les formations des enseignants sur le champ de l'éducation aux médias et à l'information. Ces objectifs passent par la réécriture des dispositions du Code de l'éducation relatives au CLEMI.

Le CERIMES, qui faisait l'objet d'un budget annexe à celui du CNDP, a été supprimé à l'occasion de la création du Réseau Canopé [décret n° 2014-1631 du 26 décembre 2014 relatif à l'organisation administrative, financière et territoriale de l'Établissement public de création et d'accompagnement pédagogiques dénommé « Réseau Canopé »].

Les activités du CERIMES ont été en partie confiées à la Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme ou reprises par la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP). Les personnels ont été reclassés à l'extérieur de Réseau Canopé.

/ La nécessité de réduire fortement le nombre d'implantations du réseau

« Une réflexion sur la rationalisation immobilière des sites devra également être engagée. »

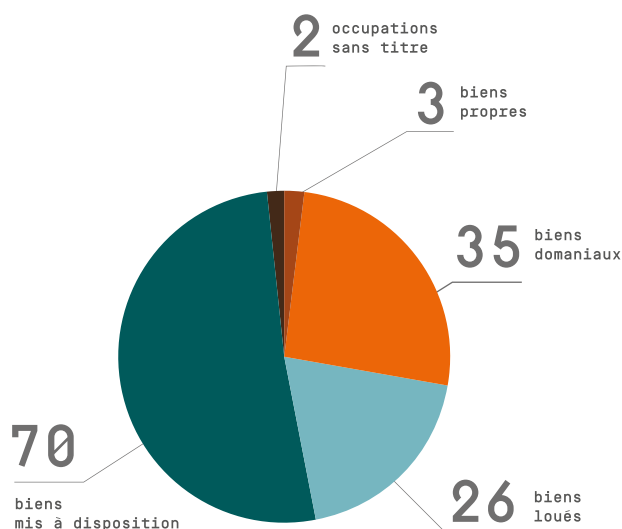
Extrait de la lettre de mission du 17 mars 2014

Le réseau est passé entre 2014 et 2016 de près de 179 implantations à 139. L'agencement des anciennes implantations était très institutionnel, relativement figé autour d'espaces cloisonnés (bibliothèques d'un côté et médiathèques de l'autre). Le nouveau maillage territorial a été modernisé, autour de l'idée d'en faire des lieux dans lesquels s'organisent la transversalité et la créativité. Une offre « en résidence » est également en cours d'élaboration afin de renforcer une proximité plus mobile, au plus proche des enseignants, des besoins et des usages.

Le schéma directeur du système immobilier du Réseau Canopé participe de la stratégie de refondation du réseau présentée au Conseil de l'immobilier de l'État le 20 mai 2015 : mise en place d'un seul atelier par département ; suppression des antennes, des centres locaux ; sécurisation des implantations ; fiabilisation des données physiques des implantations ; élaboration d'un agenda d'accessibilité et d'un plan d'entretien des locaux.

Parallèlement à la diminution du nombre d'implantations gérées en propre, l'établissement a augmenté sa capacité à se projeter de façon mobile et efficace sur les territoires. La norme définie d'un atelier par département est atteinte (sauf pour la direction territoriale de Normandie). L'ensemble des directions territoriales et académiques a été consulté sur les prévisions de réorganisation des implantations par département.

Répartition des biens immobiliers par modalités d'occupation [2016]



Par ailleurs, le réseau a déposé son agenda d'accessibilité qui a été approuvé par la préfecture de la Vienne. Le coût total de la mise en accessibilité du Réseau Canopé s'élèverait à 2,8 millions d'euros TTC pour le seul établissement, plus 2,8 millions d'euros TTC à la charge des propriétaires de locaux mis à disposition ou loués, soit un total de 5,5 millions d'euros TTC. La planification, compte tenu de la complexité du réseau, liée au nombre et à la nature de ses implantations, est proposée sur une durée de neuf années.



Leviers à mobiliser

- Sécuriser les implantations sur lesquelles subsistent des risques, notamment du fait du désengagement de certains conseils départementaux.
- Intégrer autant que possible les ateliers Canopé au sein des ESPE afin de favoriser les synergies métiers mais également de mutualiser les implantations.

/ La nécessité de renforcer l'organisation par des outils performants

L'ensemble des directions nationales a été structuré progressivement pour répondre aux enjeux du fonctionnement d'un établissement unique. La comitologie et l'animation des différents services ont été revues et dynamisées. Des responsables administratifs et financiers ont été installés auprès des directeurs territoriaux dans chacune des directions territoriales. Le lien entre ces derniers et les directions nationales doit permettre de fluidifier les questions relatives à la gestion et de sécuriser au maximum les actes et les décisions des délégués de l'ordonnateur.

L'agence comptable de l'établissement a pu reprendre et intégrer l'ensemble des comptabilités des anciens CRDP. Son fonctionnement a été adapté à la nouvelle organisation du réseau, elle a également été constituée en service facturier, comme en donne l'opportunité le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique [décret GBCP]. Un travail de professionnalisation et de sécurisation a été conduit [régies, contrôle interne, reporting, etc.].

La Direction des ressources humaines a également été profondément impactée par la réorganisation en établissement unique. Dans ce cadre, la sécurisation des procédures de recrutement, de gestion et de paye a été menée. Un répertoire des métiers a été mis en place, ainsi qu'un document unique en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail [HSCT].

La Direction des affaires financières et juridiques a été mise à contribution dans le cadre de la mise en œuvre du budget de l'établissement unique, et des nouvelles procédures d'exécution budgétaire, là encore en conformité avec le décret GBCP. Au sein de cette direction, les fonctions de contrôle de gestion et de reporting analytique sont prégnantes.

La Direction des systèmes d'information a mis en place un Plan d'action des systèmes d'information et du numérique [PSIN] permettant de disposer d'une vision structurante des chantiers en cours et à venir [l'hébergement via le cloud, les outils applicatifs, la politique de sécurité des systèmes d'information de l'État, etc.].

Dans le cadre de la réorganisation de la tête de réseau, il a été décidé d'installer une Direction des achats centralisant l'ensemble des achats et pilotant les marchés publics, de mettre en place une cellule d'audit interne et la Direction de l'action immobilière, de recruter un gestionnaire de flotte automobile et de repenser la comitologie.

Un chantier consacré à la refonte des processus a été initié dès 2015 afin de clarifier les rôles respectifs de la tête de réseau et des directions territoriales dans la mise en œuvre des processus métiers et de construire un référentiel partagé par tout le Réseau Canopé.

Parallèlement à ces chantiers, l'établissement procède à l'évolution de ses outils de pilotage. Le déploiement du progiciel Qualiact, effectif à compter du 1^{er} janvier 2017 pour le module de gestion des recettes et des dépenses, va progressivement intégrer d'autres fonctionnalités conduisant l'établissement à revisiter certaines de ses procédures dans une perspective de simplification.



Leviers à mobiliser

- Poursuivre le travail de structuration et de professionnalisation des équipes des directions nationales.
- Mettre en place des procédures à la fois sécurisantes et simplifiées à l'échelle du réseau.
- Réussir le déploiement successif du système d'information (SI) financier et comptable, du SI commercial et du SI relatif aux ressources humaines.
- Être associé aux instances de pilotage des systèmes d'information animées par le ministère.

/ La nécessité d'accompagner la transformation par l'accompagnement des personnels

« Vous définirez le programme d'accompagnement des personnels qui devra être déployé pour conduire ce changement. »

Extrait de la lettre de mission du 17 mars 2014

Un travail important a été mené sur le volet formation continue des personnels et le dialogue social régulier et fructueux mis en œuvre a permis de transformer l'établissement dans le cadre d'un dialogue social nourri.

En 2015, plus de 200 actions de formation ont été organisées concernant 1 342 agents. Le budget consacré à la formation continue des agents s'élève à plus de 0,5 million d'euros pour un équivalent de 3 370 journées de formation stagiaires. Près de 25 % de ces journées de formation concernent la thématique de l'édition transmédia, près de 20 % concernent les actions de labellisation des ateliers et 10 % concernent la sécurité au travail.

Un dialogue social volontariste et régulier a été mis en œuvre à tous les niveaux de la nouvelle organisation. À titre d'exemple, en 2015, se sont tenus 5 conseils d'administration, 7 comités techniques paritaires d'établissement et 3 comités hygiène et sécurité et conditions de travail [CHSCT].

Par ailleurs, afin de favoriser un dialogue social en territoire, des commissions locales HSCT ont été installées, qui ont donné lieu à 51 réunions en 2015.

Pour accompagner la refondation, une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières (GPEC) a été structurée afin de faire évoluer et d'adapter la carte des effectifs et des compétences de l'établissement pour lui permettre la conduite de ses missions.

Cette structuration comporte trois piliers, détaillés ci-dessous.

→ **L'identification et le calibrage des moyens en compétences constitutifs de la carte cible de l'établissement nécessaire pour répondre aux enjeux de la refondation**

Cette première étape, indispensable pour élaborer la carte cible de l'établissement, a permis de calibrer et d'identifier :

- Les moyens nécessaires au déploiement et au maillage territorial de l'offre de service en territoire à travers la structuration des ateliers autour de fonctions de médiations notamment. Pour mémoire, en 2014, la moyenne des effectifs exerçant en centre départemental de documentation pédagogique (CDDP) et structures associées était de 4,6 avec des variations allant de 2,3 à 7,7 agents. Au-delà du renforcement en effectif, la nature des compétences est amenée à évoluer à travers la suppression de fonctions supports au niveau départemental et la montée en compétences de l'ensemble des personnels sur des fonctions de médiations de ressources et de services diverses et complémentaires [médiateur de ressources et services-valorisation / médiateur de ressources et services-formation / médiateur de ressources et services co-design...].
- Les besoins en nouveaux métiers nécessaires à la structuration de l'offre, à sa valorisation et à sa diffusion, à la conduite de projets. Au niveau des directions nationales, une Direction de la valorisation de l'offre et une Direction de projets ont été mises en place ; la Direction de l'ingénierie, de la documentation et de la formation doit évoluer vers une Direction de l'ingénierie des services. En territoire, un service de la valorisation sera implanté au sein de chaque direction territoriale qui sera articulé autour de nouvelles compétences [gestionnaire de contenus, animateurs de communauté, chargés de valorisation des offres...]. Les directions territoriales verront les équipes éditoriales structurées autour de chefs de projets transmédia et de chefs de projets éditoriaux. Les moyens consacrés à l'infographie et au maquettage seront rationalisés.

Les moyens consacrés à l'administration des services : au niveau du territoire, la mutualisation et une rationalisation des fonctions supports au niveau de chaque direction territoriale permettant de structurer des équipes de gestion « inter-académiques » ont été mises en œuvre. Au niveau national, le regroupement de certaines fonctions [fonction achat et commande publique, fonction immobilière, fonction comptable et de facturation] permet d'optimiser les moyens consacrés à ces activités et de sécuriser les procédures. De nouvelles fonctions doivent être créées ou renforcées dans ce contexte : directeur des affaires immobilières, gestionnaire de flotte, direction des achats...

L'objectif est de diminuer le poids des fonctions supports qui était de 36 % en 2012 afin de permettre un redéploiement d'emplois au niveau des activités métiers.

→ **L'élaboration d'une méthode de positionnement et d'une politique d'accompagnement des personnels**

Sur la base des effectifs permanents en poste et de la carte cible, les personnels ont été positionnés au cours de l'année 2016 (février à septembre 2016).

Ainsi, après présentation et validation des projets de directions territoriales, les personnels concernés ont eu connaissance des fiches de postes métiers correspondant aux projets de leur direction.

Chacun des personnels a alors été reçu en entretien par son N+1 (1 à 3 ou 4 entretiens par personne selon les situations) de manière à échanger sur sa situation.

De fait, il y avait trois types de situations :

- Les personnels dont les postes étaient peu impactés par les transformations organisationnelles et fonctionnelles. Le positionnement de ces personnels a fait l'objet de procédures simplifiées : après confirmation formalisée de leur souhait de rester sur les fonctions exercées, ils ont été affectés.
- Les personnels dont les postes étaient fortement impactés par les transformations organisationnelles et fonctionnelles.

Les postes concernés ont été publiés en interne, au niveau de chacune des directions territoriales, afin de permettre aux personnels de candidater. Les candidats retenus ont été affectés, les non-retenus ont candidaté et été retenus sur d'autres postes, voire placés en situation de « non-positionnés » afin d'être accompagnés (volet formation, mobilité...) par une cellule d'accompagnement spécifiquement mise en place au sein de la DRH de l'établissement.

- Les personnels pouvant difficilement être positionnés dans la nouvelle organisation. Il s'agit des personnels dont les besoins métiers auxquels ils sont rattachés se réduisent (mutualisation) ou disparaissent (transformation) sans qu'il apparaisse évident de les repositionner dans la nouvelle organisation. Ces personnels ont été informés qu'ils seraient suivis dans le cadre du plan d'accompagnement (volet formation, volet mobilité...).

Sur les 865 personnes à positionner dans les directions territoriales, 114 situations en mai 2016 n'avaient pas trouvé de solution au sein de Réseau Canopé. Au 1^{er} mars 2017, 55 personnes n'ont pas encore été repositionnées. Un projet personnel ou professionnel a été élaboré pour chacun avec la cellule développement et accompagnement. Durant cette période, ces personnels continuent à exercer une activité sur la base d'une lettre de mission permettant d'acter le caractère temporaire de leur situation. Ces opérations de positionnement ont ainsi permis de repérer pour chaque direction territoriale :

- les personnels à accompagner du fait de leur non-positionnement à la cible ;
- les besoins en recrutement ;
- les besoins en formation.

Ces éléments viennent nourrir le schéma pluriannuel de gestion des emplois et des compétences et le plan de formation.

→ La structuration des éléments constitutifs d'une politique stratégique RH

Le pilotage et la gestion des moyens RH nécessitent la mise en place de nouveaux outils et de nouvelles modalités de pilotage :

- l'élaboration d'un répertoire des métiers Canopé,
- l'élaboration d'un dictionnaire des compétences,
- un pilotage des moyens à travers la mise en place d'un dialogue de gestion.

Concernant les outils, une version 0 d'un référentiel des métiers « Réseau Canopé » a été élaborée au cours de l'année 2016.

Ce référentiel métiers « Réseau Canopé » et une nomenclature ont ainsi été définis selon l'architecture suivante :

- Familles / sous-familles métiers,
- Emplois-types,
- Postes-types.

Il s'est agi de se doter d'un outil de cohérence et d'harmonisation concernant l'identification, la définition et la description des métiers et des compétences requises dans l'établissement, de poser les fondements d'une GPEC et d'asseoir la politique de GRH de l'établissement sur des valeurs d'équité et de transparence.

Dans le prolongement de ce travail, chacun des agents se voit proposer une fiche de poste agent qui prend en compte, au-delà des activités et des compétences issues de la fiche de poste type, sa localisation, son positionnement dans l'organigramme, sa polyvalence le cas échéant...

Ce travail va se poursuivre par l'élaboration d'un dictionnaire de compétences qui doit permettre de renforcer la capacité de l'établissement à optimiser sa politique et sa gestion des ressources humaines.

S'agissant des modalités de pilotage retenues, elles s'articulent autour de la mise en place de dialogues de gestion progressivement enrichis :

- En 2016, un premier dialogue de gestion a été initié à partir de la présentation et des arbitrages effectués autour des projets de directions territoriales et académiques.
- En 2017, ce dialogue a été enrichi et structuré en deux temps :
 - un échange autour de la mise en place du projet de direction territoriale, des projets et de l'activité de la direction, de l'état d'avancement de la labellisation des ateliers, des problématiques immobilières ;
 - un échange autour des données financières et de moyens permettant d'arrêter les moyens alloués à chaque direction, les objectifs financiers fixés à l'acune et d'arrêter la trajectoire d'emplois (recrutement, remplacement).



Leviers à mobiliser

- Mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des carrières (GPEC) efficace et cohérente sur l'ensemble des métiers porteurs des missions de l'établissement.
- Maintenir un dialogue social performant et à un rythme soutenu.
- Maintenir un effort important au niveau de la formation continue, réfléchir à la structuration d'une « université interne » des personnels.

→ Analyse stratégique (forces et faiblesses)

FORCE	FAIBLESSES
<p>Édition</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Simplification des collections réussie ↳ Force de la marque Canopé ↳ Reconnaissance institutionnelle <p>Services numériques</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Services complémentaires ↳ Réponse aux besoins des enseignants <p>Lieux de proximité et liens avec l'écosystème</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Maillage territorial clarifié et modernisé ↳ Liens maintenus avec les académies (via la mise en place des comités académiques Canopé) ↳ Liens maintenus avec les collectivités territoriales <p>Organisation et fonctionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Engagement des personnels ↳ Valeurs fortes 	<p>Édition</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Faible exploitation des potentialités du réseau territorial ↳ Acculturation de l'établissement aux enjeux du modèle mixte (freemium, premium) ↳ Notoriété de l'offre de services <p>Services numériques</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Assurer l'interopérabilité <p>Lieux de proximité et liens avec l'écosystème</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Hétérogénéité des territoires ↳ Offre en cours de déploiement, à finaliser ↳ Mode managérial à faire progresser dans certains ateliers ↳ Besoins de certification des personnels (CAFFA - CAFIPEMF) ↳ Liens inégaux avec les ESPE ↳ Liens inégaux avec les DAN <p>Organisation et fonctionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Outils du pilotage à stabiliser ↳ Liens avec le MENESR et plus particulièrement avec le bureau de la formation de la DGESCO à renforcer ↳ Management plus matriciel à mettre en place ↳ Organisation (pôles de compétences) à finaliser ↳ SI à déployer ↳ Charges de fonctionnement élevées

→ Analyse stratégique (opportunités et risques)

OPPORTUNITÉS	RISQUES
<p>Édition</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Co-édition ↳ Engagement d'une stratégie de développement (remise à plat de la gouvernance, stratégie marketing, site internet en cours d'évolution, etc.) <p>Services numériques</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Potentialités offertes par le numérique ↳ Canopé Plateforme offre des services complémentaires ↳ Canopé plateforme répond aux besoins des enseignants ↳ Offre aux industriels de Canopé ↳ Déploiement du numérique <p>Lieux de proximité et liens avec l'écosystème</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Déploiement du plan numérique ↳ Correspondance de la carte des régions avec le découpage territorial de Canopé <p>Organisation et fonctionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Audit de la comptabilité analytique pour asseoir l'activité d'éditeur public 	<p>Édition</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Marché de l'édition pédagogique = un marché de niche ↳ Concurrence (nouveaux entrants ou attractivité des actuels acteurs) ↳ Intégration des enjeux du modèle mixte (freemium, premium) <p>Services numériques</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Accélération du changement dans les usages (effet du numérique) <p>Lieux de proximité et liens avec l'écosystème</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Désengagement de certaines collectivités en matière immobilière ↳ Finalisation de la labellisation des 100 ateliers avec le plan de financement associé <p>Organisation et fonctionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Fragilité du modèle économique ↳ Difficultés pour recruter les bonnes compétences

OBJECTIFS STRATÉGIQUES



Les modalités de calcul
des indicateurs présentés dans
chacun des objectifs suivants
sont explicitées plus
précisément en page 57

OBJECTIF 1 : CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DE L'ENSEIGNANT

Axé sur les activités d'édition, de formation et de dissémination de Réseau Canopé, cet objectif se construit en lien avec le *Référentiel des métiers du professorat et de l'éducation* sur la base des items clés suivants :

- Faire partager les valeurs de la République.
- Inscrire son action dans le cadre des principes fondamentaux du système éducatif.
- Connaître les élèves et les processus d'apprentissage.
- Prendre en compte la diversité des élèves.
- Agir en éducateur responsable et selon des principes éthiques.
- Coopérer au sein d'une équipe.
- Contribuer à l'action de la communauté éducative.
- Coopérer avec les parents d'élèves.
- S'engager dans une démarche individuelle et collective de développement professionnel.
- Coopérer avec les partenaires de l'école.
- Intégrer les éléments de la culture numérique nécessaires à l'exercice de son métier.
- Utiliser une langue vivante étrangère dans les situations exigées par son métier.
- Intégrer le numérique dans l'exercice de son métier.
- Maîtriser la langue française à des fins de communication.
- Accompagner les élèves dans leur parcours de formation.



L'affirmation de la place de l'opérateur comme acteur de la formation continue non disciplinaire est stratégique. Elle doit se faire en lien très étroit avec le ministère et la DGESCO qui accompagne l'établissement dans cet objectif. Il convient de noter que la légitimité de Réseau Canopé en la matière est fondée non seulement sur ses missions statutaires mais également sur la qualité de son offre cohérente de contenus et de services.

Le Réseau Canopé renforcera également la visibilité de son offre auprès du public des enseignants en leur proposant des accès simplifiés et des modalités adaptées en ligne et sur place, dans les ateliers Canopé. Des plateformes proposées et animées par le Réseau Canopé seront utilisées comme par exemple M@gistère, la plateforme de formation à distance du ministère de l'Éducation nationale ou encore Viaéduc, réseau social des enseignants.

/ Cinq actions pour cet objectif

→ Action 1: Favoriser le développement professionnel de l'enseignant en renforçant le nombre de formations dispensées

Le premier levier pour renforcer la reconnaissance du rôle de l'opérateur en matière de développement professionnel de l'enseignant passe par une offre de formation, en présentiel et à distance, de qualité.

Sa pertinence se mesurera par l'augmentation du nombre de journées stagiaires dispensées.

Indicateur 1-1:

Nombre de journées stagiaires annuelles en lien avec le développement professionnel de l'enseignant [en présentiel et à distance]

	Unité de mesure	Valeur réalisée	Valeurs cibles			
		2016	2017	2018	2019	
Nombre de journées stagiaires dispensées par le Réseau Canopé	nombre	87 325	89 000	91 000	93 000	

→ Action 2: Réserver une part importante dans l'offre de Réseau Canopé au développement professionnel des enseignants en s'appuyant sur le *Référentiel des métiers du professorat et de l'éducation*

Il ne s'agit pas de restructurer l'offre éditoriale du réseau en fonction de ces items mais bien d'en intégrer progressivement les différentes facettes, de façon lisible et transversale, dans l'ensemble de ses projets.

Indicateur 1-2:

Part des parcours M@gistère produits par le Réseau Canopé en lien avec le *Référentiel des métiers du professorat et de l'éducation* dans l'offre totale des parcours M@gistère produits par Réseau Canopé

	Unité de mesure	Valeur réalisée	Valeurs cibles			
		2016	2017	2018	2019	
Numérateur : nombre de parcours M@gistère de Réseau Canopé s'appuyant sur le <i>Référentiel</i> Dénominateur : nombre de parcours M@gistère totaux produits par Réseau Canopé	%	70 %	75 %	80 %	85 %	

→ Action 3: Par ses actions de formation, construites autour des compétences décrites par le *Référentiel*, contribuer à la création d'une communauté éducative apprenante

Il s'agira d'actualiser le savoir de l'enseignant, de créer une dynamique d'engagement pour faire évoluer les pratiques, de favoriser les échanges et la co-construction de dispositifs et d'offrir des lieux de proximité utiles et attractifs.

Indicateur 1-3:

Nombre de comptes actifs dans Canoprof

	Unité de mesure	Valeur réalisée	Valeurs cibles			
		2016	2017	2018	2019	
Nombre de comptes actifs recensés dans Canoprof	nombre	14 654	15 000	15 500	16 000	

→ **Action 4** : Renforcer et disséminer les dispositifs d'accompagnement existants ou à venir [animations, conférences, journées d'étude, modules de formation non disciplinaires, parcours individualisés]

Indicateur 1-4 :

Nombre de conférences et d'évènements organisés dans les ateliers en lien avec le développement professionnel de l'enseignant

	Unité de mesure	Valeur réalisée	Valeurs cibles			
		2016	2017	2018	2019	
Nombre de conférences et d'évènements organisés dans les ateliers en lien avec le développement professionnel de l'enseignant	nombre	3 170	3 400	3 500	3 600	

→ **Action 5** : Renforcer les actions de formation en lien avec les ESPE, dans une approche complémentaire et une volonté de structuration commune de propositions [co-construction, maquette partagée, lieux partagés, croisement de compétences...], ainsi qu'avec les rectorats notamment sur la problématique de l'accompagnement des plans académiques de formation et enfin en collaboration avec l'ESENESR pour être en capacité de proposer des parcours cohérents de formation aux fonctions d'encadrement

En tant qu'opérateur du ministère de l'Éducation nationale, les actions du Réseau Canopé s'opéreront dans le cadre des référentiels ministériels, en s'assurant notamment que les formateurs mobilisés par l'établissement sont détenteurs d'une certification, au même titre que les autres formateurs académiques; le ministère accompagnera l'opérateur pour y parvenir en mettant en place un groupe de travail chargé de réfléchir à l'application de cette exigence.

Indicateur 1-5 :

Part des actions de formations dispensées en partenariat avec les ESPE

	Unité de mesure	Valeur réalisée	Valeurs cibles			
		2016	2017	2018	2019	
Numérateur : nombre d'actions de formations dispensées en partenariat avec les ESPE	%	3 %	5 %	10 %	15 %	
Dénominateur : nombre d'actions de formations dispensées au total [réseau et ateliers]						

OBJECTIF 2 : POURSUIVRE LA STRUCTURATION DE L'OFFRE DU RÉSEAU CANOPÉ EN RÉPONDANT AUX ATTENTES DE LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

Par communauté éducative, il s'agit d'entendre les cibles que Réseau Canopé se propose d'atteindre : les chefs d'établissement, les corps d'inspections, les enseignants, les formateurs des premier et second degrés, les conseillers d'orientation-psychologue (COP), les professeurs documentalistes, les conseillers principaux d'éducation (CPE), les animateurs du temps périscolaire et enfin les parents en tant que médiateurs éducatifs.

La pénétration des offres de services ou de ressources du Réseau Canopé au sein de la communauté éducative doit pouvoir évoluer, certains dispositifs doivent être profondément revus, voire même arrêtés afin d'être remplacés par des actions plus pertinentes et plus efficaces. Il faut également considérer, dès la réflexion sur la nature des offres, la nécessaire prise en compte des interactions fluides entre une offre gratuite de qualité et une offre payante adaptée.

/ Quatre actions pour cet objectif

→ Action 1: Qualifier les attentes de la communauté éducative sur la base d'études de besoins

En systématisant autant que possible, autour d'axes stratégiques bien identifiés, les enquêtes de besoins, les études de marché et l'analyse de l'existant, il conviendra de produire des dispositifs utiles, efficaces et s'inscrivant de façon lisible dans des parcours usagers et des parcours clients.

La réorganisation autour des trois univers éditoriaux [«Éclairer», «Maîtriser», «Agir»] ainsi que le site internet rénové [reseau-canope.fr] participent d'ores et déjà à l'atteinte de l'objectif, mais la volonté est de continuer à renforcer la prise en compte des attentes des enseignants dans l'offre pédagogique de référence en matière de production, d'une part, et de médiation de contenus et d'offres pédagogiques d'autre part.

→ Action 2: Développer la médiation et la mise à disposition des ressources ou services (y compris celles produites en dehors du réseau)

Par l'intermédiaire de l'écosystème digital [site internet Canopé, plateformes diverses] ou via une médiation directe dans nos ateliers ou au sein des établissements, le Réseau Canopé doit apporter la meilleure réponse possible aux attentes.

→ Action 3: Développer des approches partenariales avec les ESPE, les collectivités territoriales, les industriels, les associations d'éducation populaire, les éditeurs privés, les laboratoires de recherche mais également au niveau international

Réseau Canopé a su mettre en place, pour l'ensemble de ses structures, des actions concrètes favorisant les objectifs communs [«petits ateliers», offre de service aux industriels, création conjointe avec l'ESPE de Bordeaux d'un MOOC sur la classe inversée, déploiement de *Learning Training Center* (LTC) au Liban, organisation de «cafés parents», etc.].

Ces approches partenariales doivent contribuer à développer les ressources propres de l'établissement. Engagées dans un rapport gagnant-gagnant, ces actions permettront à l'établissement d'atteindre les objectifs financiers qui lui sont fixés.

→ Action 4: Maintenir un taux de transformation dans les standards du marché

Réseau Canopé consolidera son offre à la condition de parvenir à maintenir un certain équilibre entre son offre gratuite et son offre payante. Il est important pour la viabilité du modèle économique que l'offre gratuite soit un vecteur de notoriété, visibilité permettant de conduire l'utilisateur à devenir client.

Indicateur 2-1:

Part des ressources et services produits basés sur une étude de besoins

	Unité de mesure	Valeur réalisée	Valeurs cibles		
		2016	2017	2018	2019
Numérateur: nombre de ressources et services produits suite à une étude de besoins	%	20 %	30 %	40 %	60 %
Dénominateur: nombre de ressources et services totaux produits					

Indicateur 2-2-1:

Progression du taux d'audience du site reseau-canope.fr

	Unité de mesure	Valeur réalisée	Valeurs cibles		
		2016	2017	2018	2019
Nombre de consultations du site reseau-canope.fr	nombre	2 168 143	2 300 000	2 500 000	2 700 000

Indicateur 2-2-2:

Progression du nombre de visiteurs dans les ateliers

	Unité de mesure	Valeur réalisée	Valeurs cibles		
		2016	2017	2018	2019
Nombre de personnes accueillies dans les ateliers	nombre	447 826	520 000	600 000	680 000

L'opérateur devra veiller à proposer un premier niveau de contenus éditoriaux gratuits pour les enseignants en associant des ressources payantes s'ils souhaitent aller plus loin.

Indicateur 2-3 :

Augmentation du nombre de conventions signées avec des partenaires

	Unité de mesure	Valeur réalisée	Valeurs cibles			
		2016	2017	2018	2019	
Nombre de conventions signées (ESPE, CT, industriels, associations, éditeurs privés, laboratoires de recherche, partenaires internationaux...)	nombre	93	115	140	165	

Indicateur 2-4 :

Taux de conversion de l'offre gratuite en achat

	Unité de mesure	Valeur réalisée	Valeurs cibles			
		2016	2017	2018	2019	
Numérateur : nombre d'achats réalisés sur le site reseau-canope.fr Dénominateur : nombre de visites sur le site reseau-canope.fr	%	0,8%	1%	1,1%	1,2%	

OBJECTIF 3 : CONSOLIDER LA PLACE CENTRALE DE L'ÉTABLISSEMENT DANS LE SERVICE PUBLIC DU NUMÉRIQUE ÉDUCATIF

Dans le cadre de l'accompagnement de la politique ministérielle, au titre du Plan numérique pour l'école ou pour contribuer à la consolidation d'une véritable filière industrielle du numérique éducatif, le Réseau Canopé souhaite affirmer sa place de partenaire de référence, en s'engageant dans des actions structurelles et de long terme.

De même, dans le contexte d'une communauté de formation et d'édition complexe de la sphère éducative, il conviendrait de rechercher une complémentarité et une synergie avec les autres opérateurs.

Ces actions vont devoir s'organiser sur plusieurs axes :

- Explorer l'évolution numérique en termes d'outils : robotique, réalité virtuelle, espaces interconnectés, imprimantes 3D, interfaces tangibles, etc.
- Évaluer, en termes d'usages, leur adaptation en matière d'évolution des pratiques pédagogiques ; d'organisation des lieux d'apprentissages ou encore d'évolution des méthodes.
- Expérimenter en incubant des projets innovants et en menant une politique de recherche et développement.
- Soutenir les acteurs pédagogiques et les accompagner vers de nouvelles pratiques professionnelles.
- Accompagner le ministère dans ses efforts pour aider à la structuration d'une filière du numérique éducatif tant sur la dimension des ressources que des outils et des services.

L'offre de services numériques au service des enseignants principalement du Réseau Canopé forme un ensemble cohérent et complémentaire, qui se regroupe sous l'appellation «Canopé Plateforme». Cet ensemble sera mobilisé au titre des offres déjà citées – M@gistère et Viaéduc – mais également pour les apports de :

- CanoProf (production de ressources par les enseignants) ;
- Correduc (accès à des ressources) ;
- ScolomFR (outil de description des ressources numériques de l'enseignement scolaire) ;
- e-Sidoc et BCDI (solutions documentaires pour le second degré) ;
- Myriadé (le portail de recherche et de présentation des ressources pour l'école).

Pour atteindre cet objectif, outre Canopé Plateforme, Réseau Canopé est à même de mobiliser ses directions métiers, notamment la Direction recherche et développement sur les usages du numérique éducatif (DRDUNE), huit pôles de compétences territoriaux nationaux créés dans le cadre de la refondation et un réseau de laboratoires des usages pédagogiques en cours de constitution au sein des ateliers Canopé. En lien avec les enseignants, les laboratoires de recherche universitaires, les dispositifs institutionnels de soutien à l'innovation, les acteurs associatifs et les industriels locaux, il s'agira de structurer des expérimentations locales, de faire émerger des objets d'étude, d'organiser des retours d'usages et de pratiques, voire de co-construire et de diffuser certains des prototypes produits.

/ Quatre actions pour cet objectif

→ Action 1: Renforcer le pilotage des projets conduits pour le compte du ministère

Un comité d'orientation associant le MENESR (Direction des métiers et Direction des affaires financières) et l'établissement devra être instauré pour prioriser les projets au regard de la charge de travail et du coût induits pour l'établissement, examiner leur mode de financement et définir les modalités de leur suivi.

Indicateur 3-1:

Taux de projets suivis dans le cadre de l'outil partagé de suivi de projets (avec le ministère)

	Unité de mesure	Valeur réalisée	Valeurs cibles			
		2016	2017	2018	2019	
Numérateur : nombre de projets suivis chaque année dans le cadre de l'outil partagé de suivi de projets Dénominateur : nombre de projets ministériels	%	NC	50 %	75 %	100 %	

→ Action 2: Développer les synergies avec l'échelon académique

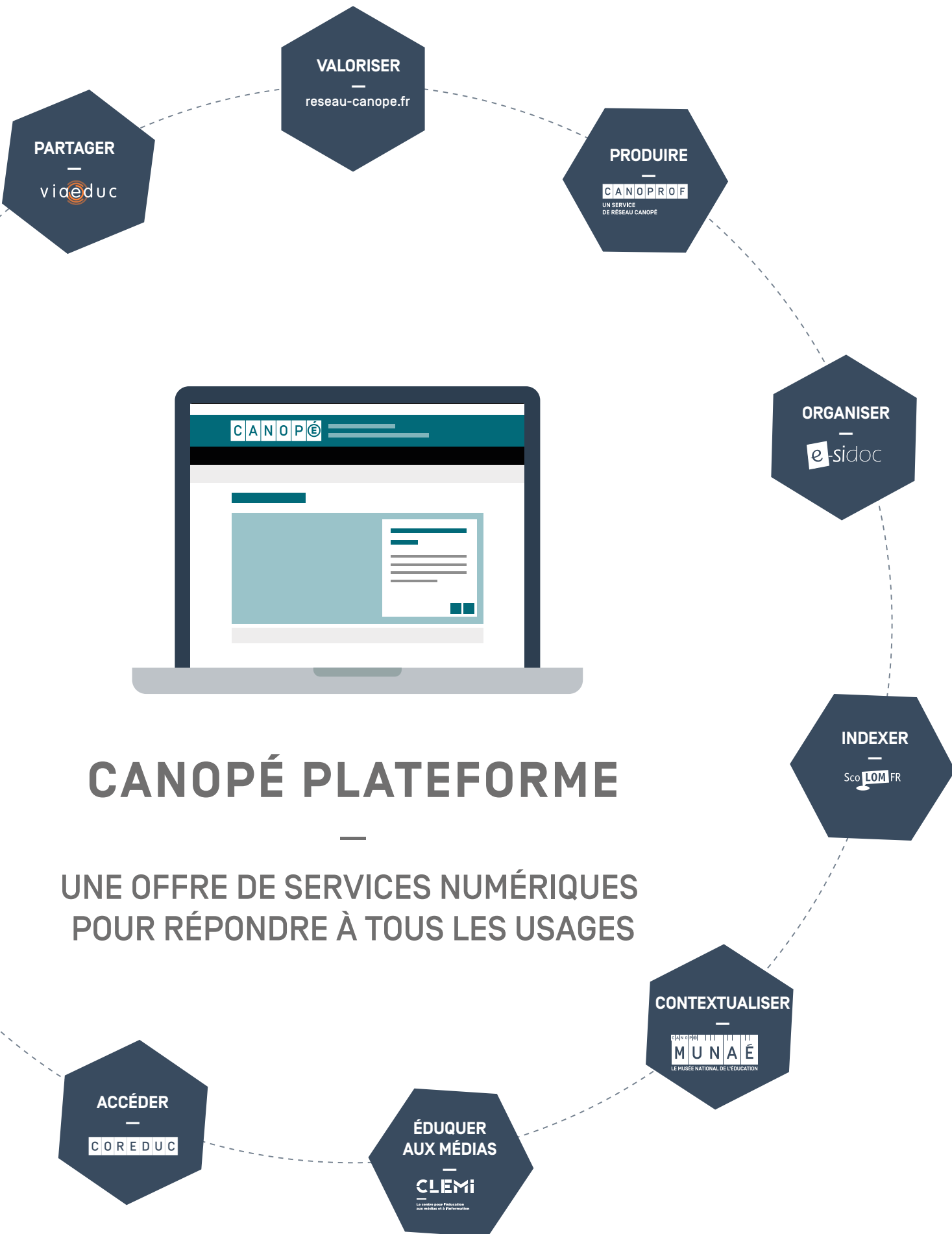
Cette action concernera l'accompagnement à la production, au choix et à l'utilisation des ressources numériques et la mise en place d'observatoires académiques des usages numériques. Des complémentarités devront être identifiées avec les réseaux d'enseignants et d'inspecteurs animés par le ministère et celui des DAN et des IA-DASEN.

Indicateur 3-2:

Nombre d'actions conduites dans le cadre des comités académiques Canopé en lien avec les délégués académiques au numérique éducatif (bilan annuel de la convention académique sur les sujets numériques)

	Unité de mesure	Valeur réalisée	Valeurs cibles			
		2016	2017	2018	2019	
Nombre d'actions communes	nombre	NC	30	60	90	





CANOPÉ PLATEFORME

UNE OFFRE DE SERVICES NUMÉRIQUES
POUR RÉPONDRE À TOUS LES USAGES

→ **Action 3: Penser et construire des outils et des dispositifs numériques au service de la pédagogie**

Le numérique doit, en effet, permettre de répondre à des besoins pédagogiques, de soutenir les acteurs de la pédagogie et d'accompagner les nouvelles pratiques professionnelles. L'offre «Canopé Plateforme» devra, à terme, offrir toute une gamme de services œuvrant dans le sens de la plus-value pédagogique du numérique.

Indicateur 3-3 :

Taux d'audience cumulé de l'ensemble des services constituant Canopé Plateforme

	Unité de mesure	Valeur réalisée	Valeurs cibles			
		2016	2017	2018	2019	
Nombre de connexions sur les différents services : Myriade, M@gistère, Canoprof, réseau-canope.fr, e-Sidoc	nombre	6 300 000	6 500 000	6 800 000	7 500 000	

→ **Action 4 : Favoriser l'innovation, l'incubation, la recherche et développement ainsi que l'analyse des usages**

Les enjeux d'expérimentation (ex: e-FRAN, Hackaton, incubateur de projets, start-up de projet) de développement des usages (par exemple via le déploiement de l'offre des industriels) et de l'accompagnement de la structuration d'une filière du numérique éducatif (contenus, outils et services) sont fondamentaux si le Réseau Canopé veut jouer un rôle actif, au côté du ministère, concernant l'émergence d'une véritable valeur ajoutée pédagogique du numérique.

Indicateur 3-4 :

Nombre de sessions de co-design organisées dans les ateliers Canopé

	Unité de mesure	Valeur réalisée	Valeurs cibles			
		2016	2017	2018	2019	
Nombre de sessions de co-design organisées dans les ateliers Canopé	nombre	838	900	990	1 100	

La mise en place des laboratoires des usages constitue un des leviers pour favoriser l'analyse des usages et favoriser les pistes de réflexion en matière de recherche et développement.

OBJECTIF 4 : POURSUIVRE LA TRANSFORMATION DE L'ÉTABLISSEMENT

Cet objectif consiste non seulement à mener à son terme la transformation organisationnelle de Réseau Canopé, mais également à mettre en place une structuration susceptible d'organiser son adaptation permanente aux évolutions du contexte d'exercice de ses missions. Il est donc nécessaire de construire un établissement capable d'évoluer et de s'adapter sans qu'il y soit contraint par son environnement extérieur.

Il s'agira de renforcer le pilotage de l'établissement par un développement du dialogue de gestion interne, une sécurisation des processus et une meilleure intégration de l'ensemble des services.

Il est indispensable de mettre en place un dialogue de gestion interne pour caler l'affectation des moyens dans une logique collective de performance et de réalisation des objectifs.

Par ailleurs, un travail important a déjà été mené sur les «processus métiers et supports» et sur l'articulation entre les différents périmètres et les différents niveaux d'intervention au sein de l'établissement. Certains de ces processus ont été effectivement déployés (RH par exemple), mais la plupart sont en voie de finalisation.

Il s'agira ensuite de les auditer (soit via l'audit interne, soit via le Contrôle Interne Comptable (CIC) ou le Contrôle Interne Budgétaire (CIB)) et de les adapter ensuite en continu.

Il faut continuer à accompagner efficacement la transformation du CLEMI et du Munaé, afin de stabiliser les progrès réalisés dans leur intégration positive au Réseau Canopé.

Il est nécessaire, via la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de recruter les profils adaptés à ces stratégies et de les conserver suffisamment longtemps pour capitaliser autour de leurs compétences.

/ Quatre actions pour cet objectif

→ Action 1: Utiliser la GPEC pour accompagner les objectifs stratégiques de l'établissement

La question des ressources humaines, en particulier, et la bonne adéquation entre les profils et les besoins de compétences identifiés par l'opérateur est un élément clé, pour poursuivre sa transformation.

L'opérateur doit pouvoir accompagner le développement des compétences de ses personnels, particulièrement sur les enjeux de médiation et de formation. Mais il doit également veiller à ne pas dégrader les efforts jusqu'à présent consentis afin de réduire le poids des emplois occupant des fonctions supports dans sa carte d'emplois.

→ Action 2 : Sécuriser la trajectoire financière de l'établissement

Il convient de réussir à redresser durablement le cycle d'exploitation de l'établissement, via la démarche déjà largement engagée du MEPA, et par la maîtrise des coûts de fonctionnement.

Un soin tout particulier sera porté à la maîtrise des coûts en matière immobilière avec la poursuite de la réduction du nombre d'implantations, la rationalisation des surfaces et la recherche d'implantations au coût le plus avantageux économiquement, dans le respect des contraintes métiers.

Indicateur 4-1-1 :

Part des formateurs Réseau Canopé bénéficiant de la certification CAFFA et CAFIMEPF

	Unité de mesure	Valeur réalisée	Valeurs cibles		
		2016	2017	2018	2019
Numérateur : nombre de formateurs enseignants Réseau Canopé bénéficiant de la certification CAFFA/CAFIMEPF Dénominateur : nombre de formateurs enseignants de Réseau Canopé	%	6 %	10%	15 %	30 %

Indicateur 4-1-2 :

Poids des effectifs affectés sur les familles de métiers « prioritaires »

	Unité de mesure	Valeur réalisée	Valeurs cibles		
		2016	2017	2018	2019
Numérateur : effectifs en ETP affectés sur les familles métiers « prioritaires » Dénominateur : effectif total en ETP	%	38 %	41%	43 %	44 %

Indicateur 4-2-1:

Progression des ressources propres hors SCSP

	Unité de mesure	Valeur réalisée	Valeurs cibles		
		2016	2017	2018	2019
Ressources propres annuelles et financements publics	euros	19 408 653	23 500 000	24 800 000	26 500 000

Indicateur 4-2-2:

Progression du chiffre d'affaires moyen par atelier

Numérateur: chiffre d'affaires total des ateliers Dénominateur: nombre d'ateliers	euros	50 816	67 000	72 200	80 500
--	-------	--------	--------	--------	--------

Indicateur 4-2-3:

Augmentation du chiffre d'affaires moyen par ouvrage

Numérateur: chiffre d'affaires de l'édition Dénominateur: nombre d'ouvrages	euros	1 076	1 200	1 350	1 550
--	-------	-------	-------	-------	-------

Indicateur 4-2-4:

Diminution des dépenses des fonctions supports

Numérateur: somme des dépenses de personnel et de fonctionnement affectées aux fonctions supports	euros	39 534 838	39 000 000	38 000 000	37 500 000
---	-------	------------	------------	------------	------------

Indicateur 4-2-5:

Taux de couverture des dépenses métiers par les ressources propres

Numérateur: somme des recettes (ressources propres et financements publics) Dénominateur: somme des dépenses de personnel et de fonctionnement affectées aux destinations métiers	%	27%	33%	33%	35%
--	---	-----	-----	-----	-----

→ **Action 3: Réduire le nombre d'implantations immobilières de l'établissement**

→ **Action 4: Chercher les pistes de mutualisation avec le ministère et les autres opérateurs de l'enseignement scolaire (CNED, ONISEP) portant en premier lieu sur les systèmes d'information :**

- pour partager et faire les choix de projets les plus efficaces répondant aux besoins au sein d'un budget globalement contraint, en échangeant le plus tôt possible sur les stratégies et les travaux à lancer ;
- pour assurer une cohérence des services mis à disposition des utilisateurs, autant d'un point de vue du design du parcours que de la communication et de la valorisation associées, au sein de la sphère éducative comme avec les partenaires externes (en interministériel, avec les collectivités, la filière industrielle, etc.) ;
- pour mettre en œuvre collectivement les leviers d'économie pertinents, notamment dans les dépenses informatiques (mutualisations, achats groupés, stratégie logicielle, etc.) ;
- engager une démarche de recherche de mutualisations entre opérateurs, notamment en matière de systèmes d'information.

Indicateur 4-3 :

Diminution du nombre d'implantations immobilières

	Unité de mesure	Valeur réalisée	Valeurs cibles		
		2016	2017	2018	2019
Nombre d'implantations immobilières	nombre	139	120	110	110

Indicateur 4-4 :

Chercher des pistes de mutualisation

	Unité de mesure	Valeur réalisée	Valeurs cibles		
		2016	2017	2018	2019
Cadrage de la démarche	-		Oui/Non		
Mise en œuvre	-			Oui/Non	
Évaluation	-				Oui/Non

ANNEXES



FICHE D'IDENTITÉ

Réseau Canopé est un établissement public créé par le décret n°2014-1631 du 26 décembre 2014 et entré en vigueur le 1^{er} janvier 2015, né du regroupement du Centre national de documentation pédagogique et des centres régionaux de documentation pédagogique.

MISSIONS DE RÉSEAU CANOPÉ

Le Réseau Canopé exerce une mission d'édition, de production, de développement et de mise à disposition de ressources et de services éducatifs à destination des enseignants, des communautés éducatives et universitaires, des écoles et des établissements d'enseignement scolaire.

Dans le cadre de ses attributions, il participe à la mise en œuvre de la politique éducative et à son déploiement au niveau académique. À ce titre, il accompagne les pratiques pédagogiques au service de la réussite de tous les élèves, il valorise les actions et dispositifs innovants et contribue à la mise en œuvre du service public du numérique éducatif.

Il contribue, dans le domaine de l'usage des ressources éducatives, à la formation initiale et continue des personnels enseignants et d'éducation et des personnels d'encadrement et à l'accompagnement de tous les membres de la communauté éducative, notamment en complément des missions académiques de formation et des écoles supérieures du professorat de l'éducation.

Il contribue à la mise en œuvre de la politique d'éducation artistique et culturelle ainsi qu'à l'éducation à la citoyenneté en s'appuyant sur le Centre de liaison de l'enseignement et des médias de l'information.

Il participe à l'animation des espaces documentaires et à l'accompagnement des politiques documentaires des écoles et des établissements d'enseignement.

Il assure par ailleurs la conservation et le développement des collections muséographiques en matière de recherche en éducation, les met à la disposition du public et organise des manifestations et des expositions, notamment par l'intermédiaire du musée national de l'Éducation.

Le Centre de liaison de l'enseignement et des médias de l'information est également un service du Réseau Canopé. Il est chargé de l'éducation aux médias dans l'ensemble du système éducatif.

CHIFFRES CLÉS

/ Ressources humaines :

- Environ 1 450 collaborateurs
- 78 % des effectifs occupent des fonctions métiers, 22 % des fonctions supports

/ Site internet : reseau-canope.fr

- 35 % de visites supplémentaires en 2016 par rapport à 2015
- Soit plus de 2 millions de visites
- Plus de 7 millions de pages vues
- Plus de 8 000 ressources gratuites consultées en moyenne chaque mois

/ La production éditoriale 2016

IMPRIMÉ

ÉCLAIRER STANDARD

Chasseneuil	2
DT	4
Total	6

ÉCLAIRER ILLUSTRÉ

Chasseneuil	2
DT	3
Total	5

MAÎTRISER STANDARD

Chasseneuil	2
DT	4
Total	6

MAÎTRISER ILLUSTRÉ

Chasseneuil	5
DT	4
Total	9

AGIR

Chasseneuil	2
DT	14
Total	16

REVUES

Chasseneuil	50
Total	50

TOTAL

Chasseneuil	63
DT	29
Total	92

AUDIOVISUELS ET NUMÉRIQUE

PRODUITS PAYANTS

STANDARDS (OUVRAGES, ABONNEMENTS, EPUB)	
Total	128

RESSOURCES NUMÉRIQUES EN LIGNE

GRATUITES (DOSSIERS, VIDÉOS, PDF)	
Total	333

REVUES (DVD)

DT	21
Total	21

PLATEFORME/SITE DANS L'ÉCOSYSTÈME

Chasseneuil	9
Total	9

WEBDOCUMENTAIRE

DT	4
Total	4

PETITS ATELIERS

Chasseneuil	2
Total	2

PARCOURS MAGISTÈRE

Chasseneuil	7
DT	7
Total	7

BSD

BANQUE DE SÉQUENCES DIDACTIQUES	
Total	2

FILMS D'ANIMATION

Chasseneuil	100
DT	10
Total	110

TEASERS

Total	38
--------------	-----------



/ Ateliers Canopé

- Près de 450 000 personnes bénéficiaires de l'offre des ateliers
- Près de 100 000 enseignants formés en 2016



/ Arts et culture

- 360 projets d'éducation artistique et culturelle touchant 210 000 élèves répartis sur 30 académies, 12 000 professionnels de l'éducation et 1 800 professionnels de la culture



/ Solutions documentaires

- Plus de 8 000 portails sont déployés à ce jour
- 80% des établissements du secondaire
- En 2016 : 10,3 millions de visites, 54 millions de pages vues et une durée moyenne passée par visite de plus de 5 min



/ Munaé

- 9879 études et mobilisations d'œuvres du MUNAÉ au centre de ressources
- 14 399 visiteurs accueillis au centre d'expositions (contre 14 238 en 2015)
- 27 796 visiteurs accueillis au centre de ressources dans le cadre d'animations (contre 1 533 en 2015)



/ Clemi

La semaine de la presse et des médias en 2016 :

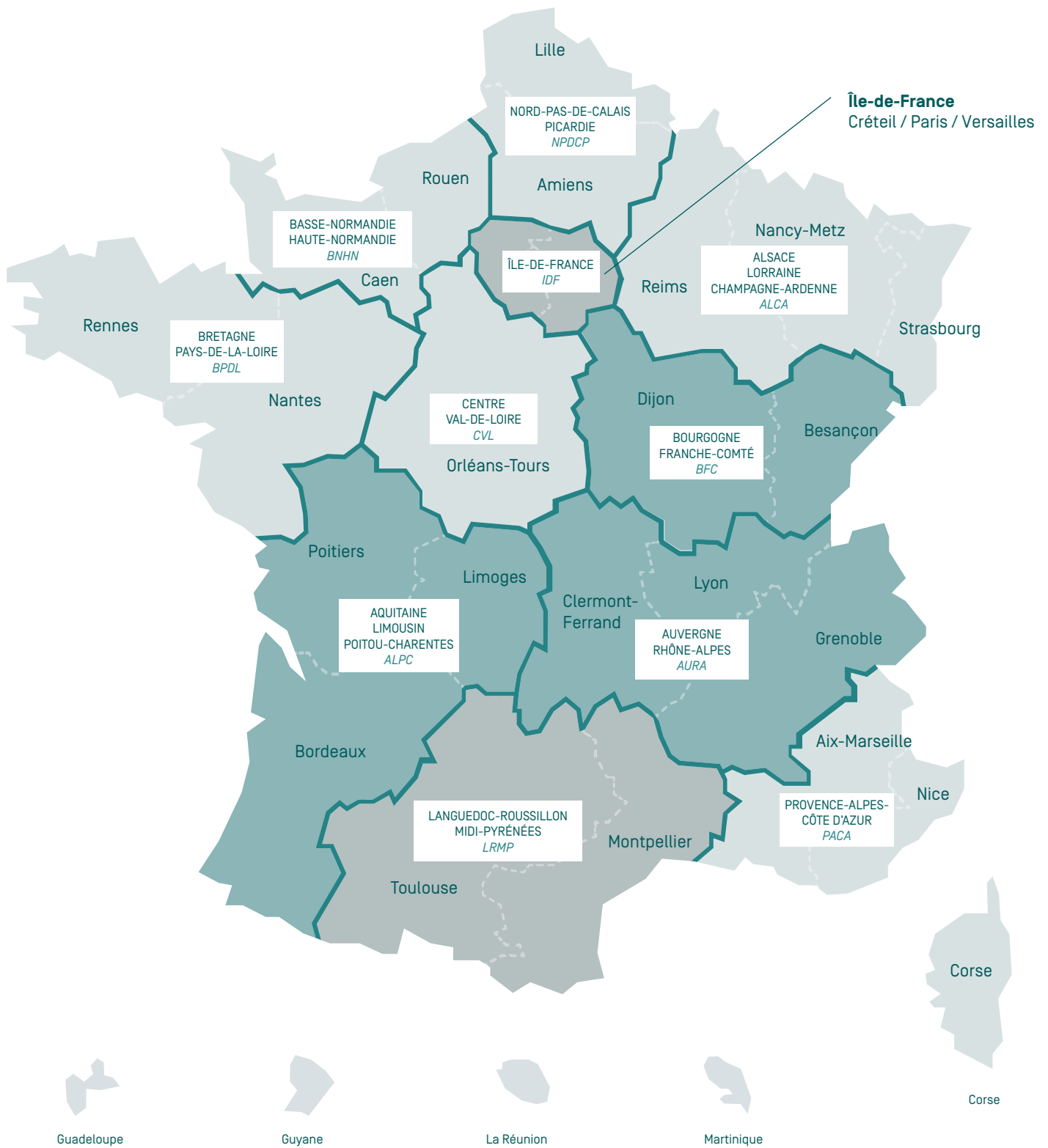
- 3 336 000 élèves
- 15 800 établissements
- 210 000 enseignants
- 1 060 000 exemplaires de journaux



/ Réseaux sociaux

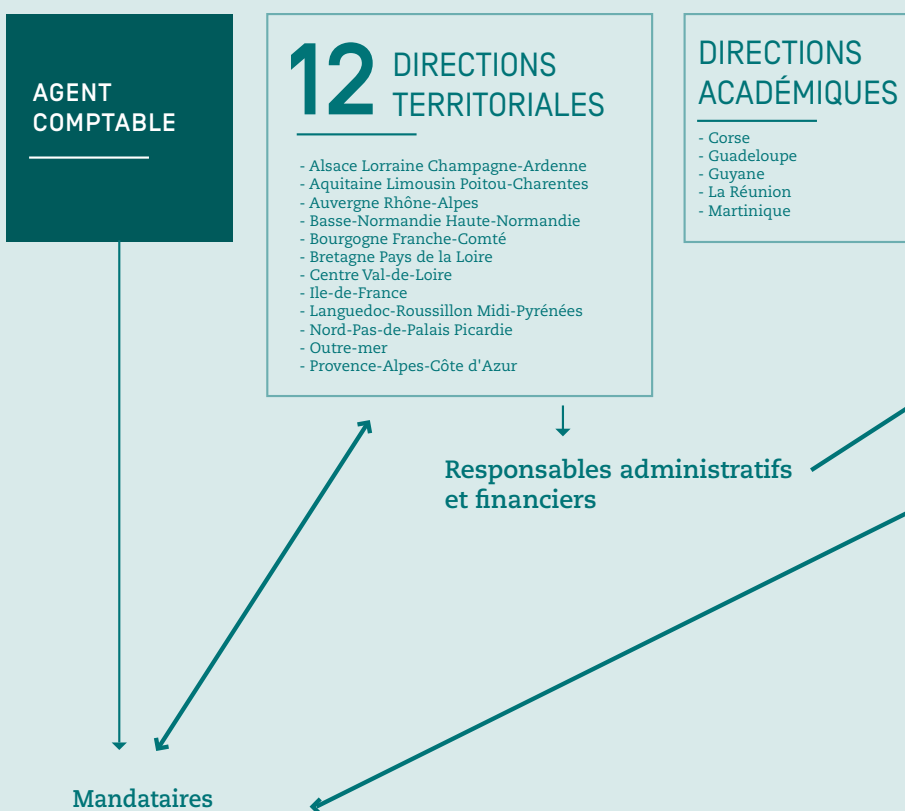
- Plus de 22 000 abonnés au compte Twitter de Réseau Canopé
- Près de 92 350 abonnés aux comptes Twitter des ateliers
- 3 670 abonnés à la chaîne YouTube Réseau Canopé

RÉSEAU CANOPÉ SUR LE TERRITOIRE NATIONAL



ORGANIGRAMME DE L'OPÉRATEUR

ORGANIGRAMME RÉSEAU CANOPÉ



CHEF
DE CABINET

DIRECTEUR GÉNÉRAL

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT

Audit interne

Cellule
communication
institutionnelle

Cellule
communication
interne

COP/COPROG

Cellule instances

Délégation sur la coéducation
et l'éducation à la coparentalité

Direction artistique

Direction chargée de la coordination
et des relations institutionnelles

Direction des projets

Mission qualité de vie au travail

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL



AC
[Agence comptable]

DA
[Direction des achats]

DAFJ
[Direction des affaires financières
et juridiques]

DAI
[Direction de l'action immobilière]

DLM
[Direction logistique et maintenance]

DRH
[Direction des ressources humaines]

DSI
[Direction des systèmes d'information]



DAC
[Délégation arts & culture]

DES
[Délégation éducation & société]

DET
[Direction de l'édition transmédia]

DI
[Délégation à l'international]

DIS
[Direction de l'ingénierie des services]

DP
[Direction de la pédagogie]

DRDUNE
[Direction de la recherche et du développement
sur les usages du numérique éducatif]

DVO
[Direction de la valorisation des offres]

E-TWINNING

CLEMI

[Centre de Liaison de l'Enseignement
et des Médias d'Information]

MUNAÉ

[Musée national de l'éducation]

LETTRE
DE MISSION

DU 17 MARS 2014



Ministère de l'éducation nationale

Le Ministre

Paris, le 17 MARS 2014

Monsieur le Directeur général,

La loi n° 2013-595 du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République fixe, par la création d'un service public du numérique éducatif, le cadre de développement du numérique dont le potentiel a été jusqu'à présent insuffisamment exploité pour l'amélioration du système éducatif et de l'offre de ressources pour l'enseignement.

L'article 16 de la loi prévoit notamment que ce service public a pour objectif de « proposer aux enseignants une offre diversifiée de ressources pédagogiques, des contenus et des services contribuant à leur formation ainsi que des outils de suivi de leurs élèves et de communication avec les familles ». Il incite également à revoir dans sa globalité le contenu et la diffusion des ressources pédagogiques.

Le réseau-Canopé est un opérateur essentiel à la mise en œuvre de la stratégie « Faire entrer l'école dans l'ère du numérique » que j'ai présentée fin 2012. Il doit proposer aux enseignants les ressources pédagogiques qui répondent à leurs attentes. Il est aussi amené à jouer un rôle de premier plan dans l'éducation aux médias et à l'information à travers le CLEMI, service du CNDP et dans le domaine de l'éducation artistique et culturelle à travers l'ensemble des CRDP.

Monsieur Jean-Marc MERRIAUX
Directeur général du réseau-Canopé
Téléport 1
1, avenue du Futuroscope
CS 80158
86961 FUTUROSCOPE Cedex

Dans ce cadre vous avez initié en mai 2012 avec l'ensemble de vos collaborateurs **une démarche d'évolution du réseau SCEREN formalisée dans le projet SCEREN2017**. Le diagnostic que vous avez conduit dans le cadre de ce projet a mis en exergue la disparité entre les établissements du réseau, l'hétérogénéité des pratiques, l'inadéquation de l'offre par rapport aux attentes de la communauté éducative, les difficultés d'identification du réseau en tant qu'opérateur reconnu au niveau national, le manque de pilotage dans un contexte d'établissements publics juridiquement autonomes, la nécessité de mieux accompagner les politiques rectorales et les collectivités territoriales dans la mise en place de stratégie numérique de proximité. Ce constat rejoint celui que la Cour des Comptes a récemment dressé.

Le projet de réorganisation vise en premier lieu à soutenir la refonte de votre offre éditoriale et de service en capitalisant sur les compétences et les ressources des établissements répartis sur le territoire et en facilitant l'identification des besoins de vos publics afin de construire une offre commune en adéquation avec leurs attentes. Il doit aussi accompagner la structuration d'une filière industrielle autour du numérique éducatif. Pour le CLEMI et le musée national de l'éducation, services du CNDP, vous continuerez les transformations déjà engagées et vous les intégrerez pleinement dans la réorganisation du réseau.

Cette refonte de l'organisation territoriale, s'appuyant sur de véritables pôles de compétence, sur le renforcement d'une tête de réseau offrant l'ensemble des fonctions support et assurant une parfaite coordination entre les différents sites, pose tout naturellement la question **d'une évolution statutaire et juridique**.

La coexistence de 30 établissements publics autonomes ne favorise pas une gestion optimisée des moyens, et ne permet pas de mener véritablement une politique éditoriale cohérente en adéquation avec les besoins. **Un changement de modèle économique est nécessaire. Une simplification des structures doit s'engager. La création d'un établissement public national unique** constitue un axe de progrès **qu'il vous faut étudier**, en examinant toutes les conditions qui permettront la réussite de cette transformation sur lequel il convient dès à présent de s'engager.

Je souhaite en effet, tout en créant une véritable unité au sein du réseau, maintenir et surtout **améliorer les services de proximité**. La nouvelle organisation devra refléter l'importance du réseau dans son rôle d'acteur de proximité en renforçant son action à l'échelon départemental pour être plus près des enseignants et des établissements. **L'évolution des lieux de proximité autour de services destinés à mieux accompagner les enseignants pour développer de nouvelles pratiques pédagogiques, notamment celles induites par le numérique, sera une dimension essentielle du projet.**

La réorganisation devra contribuer à développer l'action du réseau en tant qu'opérateur au service de la refondation de l'école dans les territoires en partenariat étroit avec les collectivités territoriales sur les domaines tels que le numérique éducatif, l'éducation artistique et culturelle, l'inclusion des élèves en situation de handicap, l'éducation au développement durable, la réussite éducative.

Il est par ailleurs essentiel que la nouvelle organisation territoriale que vous préconiserez intègre le contexte de mise **en œuvre progressive des ESPE** et anticipe le rôle que jouera le réseau dans la formation initiale et continue des enseignants.

Dans ce cadre, à partir des éléments de diagnostic que vous avez en votre possession, des réflexions que vous avez menées avec vos collaborateurs, du rapport de la Cour des comptes

publié en février 2014, avec les acteurs de l'écosystème, notamment les académies, les collectivités territoriales et les services de l'administration centrale, **vous définirez et mettrez en œuvre la restructuration et la réorganisation du réseau.**

Le Secrétaire général du MEN suivra ces travaux et assurera la coordination des tutelles.

Vous évaluerez les conséquences de votre projet de réorganisation sur les ressources humaines. Après avoir effectué une simulation de l'impact du projet sur la masse salariale, vous détaillerez l'allocation des effectifs, les profils de postes nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle organisation et la répartition des emplois sur le territoire. Vous déterminerez ainsi l'adéquation des profils actuels à l'organisation cible. Sur la base de cette analyse, vous définirez **le programme d'accompagnement des personnels** qui devra être déployé pour conduire ce changement. Une réflexion sur **la rationalisation immobilière des sites** devra également être engagée. Cette réorganisation devra se faire en pleine concertation avec les cadres du réseau, les instances représentatives du personnel, et l'ensemble des collaborateurs. Vous ferez évoluer dès cette année l'organisation financière de l'ensemble du réseau afin de disposer, dès la création d'un établissement unique, d'un outil comptable et financier performant.

Toute cette refondation doit s'effectuer dans le respect de la trajectoire budgétaire de l'Etat. Vous établirez en conséquence une programmation budgétaire soutenable.

Cette mutation nécessaire et ambitieuse doit s'incarner dans une communication renouvelée qui s'appuie sur un nouveau nom et une nouvelle image. Ces nouveaux éléments viendront renforcer la communication que vous porterez sur les ambitions et le nouveau positionnement du réseau, tant en interne auprès de vos collaborateurs qu'à l'extérieur. Votre mission consistera à déployer la nouvelle marque que nous avons collectivement choisie : Canopé, le réseau de création et d'accompagnement pédagogiques.

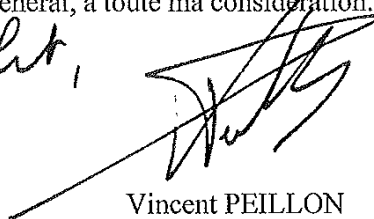
Cette refondation doit s'appuyer sur une concertation systématique avec les personnels du réseau et leurs instances représentatives pour les grandes orientations organisationnelles. Vous devrez mettre en place un travail permanent avec les rectorats, les collectivités territoriales, les partenaires du réseau dans les territoires, sans oublier les acteurs de la filière du numérique éducatif, en particulier les éditeurs, avec lesquels le réseau doit travailler dans le cadre des règles établies entre les opérateurs publics et le secteur privé.

Je souhaite que le projet de restructuration du réseau soit initié dès maintenant afin que la nouvelle organisation soit rapidement opérationnelle.

Vous me remettrez votre projet détaillé de réorganisation du réseau et de plan de déploiement au cours du troisième trimestre 2014 de manière à ce que nous puissions en anticiper la traduction réglementaire et ainsi orchestrer la mise en place d'un établissement rénové au cours du dernier trimestre 2014. Une fois cette évolution statutaire effectuée, il s'agira d'établir plus précisément les modalités d'organisation structurelle pour garantir un fonctionnement optimisé.

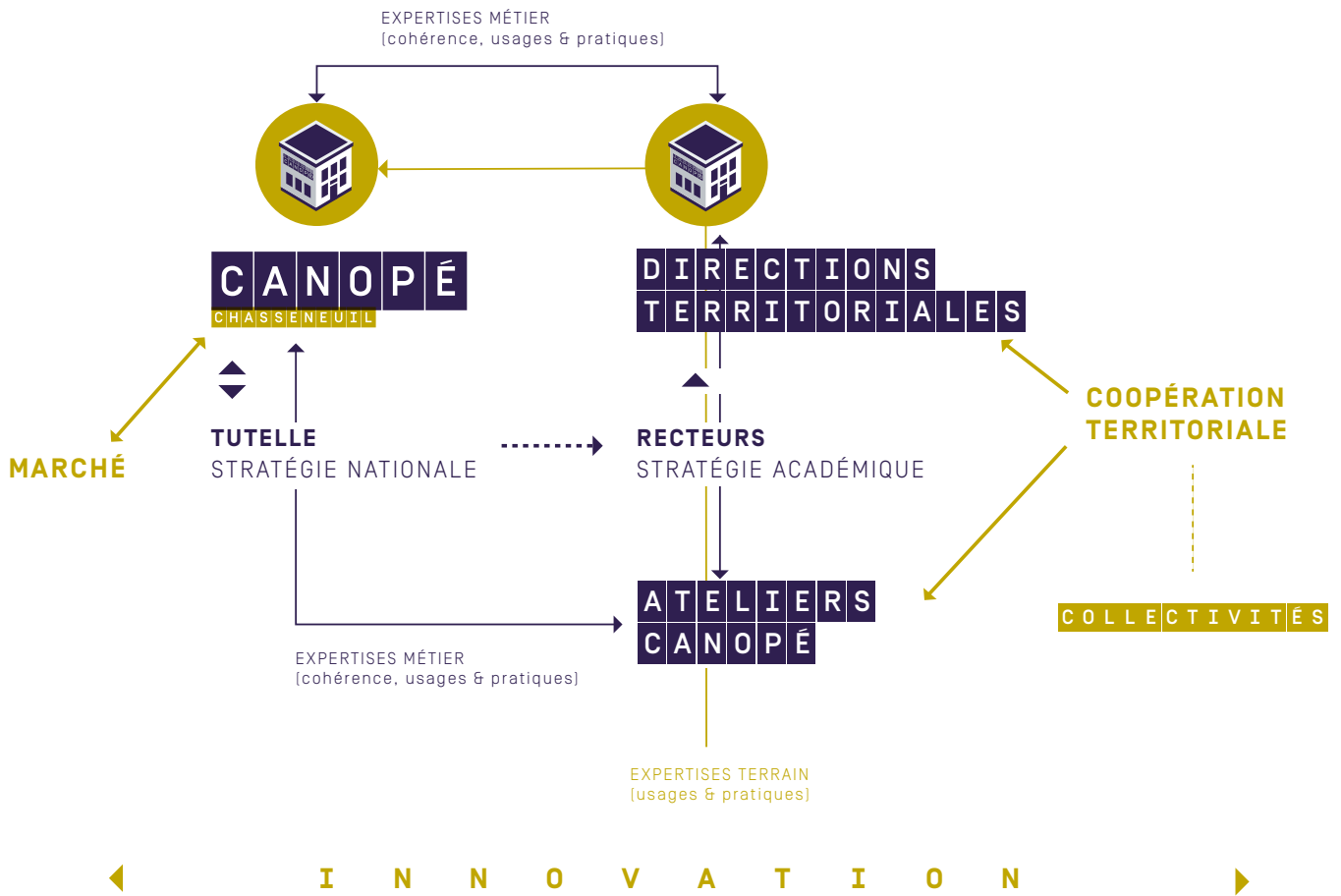
Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur général, à toute ma considération.

Bien cordialement,



Vincent PEILLON

ÉCOSYSTÈME DU RÉSEAU CANOPÉ



TOP DES VENTES

2016

1 J'ENTENDS, JE VOIS, J'ÉCRIS

CA global	39 311,35 €
% Ventes directes	55,93 %
% VPC	14,08 %
% WEB	15,15 %
% Amazon	14,84 %

2 52 MÉTHODES

CA global	35 179,97 €
% Ventes directes	67,95 %
% VPC	17,39 %
% WEB	8,87 %
% Amazon	5,79 %

3 FAIRE DE LA GRAMMAIRE AU CM2

CA global	32 562,36 €
% Ventes directes	35,03 %
% VPC	15,05 %
% WEB	26,79 %
% Amazon	23,12 %

4 FAIRE DE LA GRAMMAIRE AU CE2

CA global	27 704,62 €
% Ventes directes	36,07 %
% VPC	14,99 %
% WEB	30,25 %
% Amazon	18,70 %

5 JE MÉMORISE... ET JE SAIS ÉCRIRE DES MOTS – Orthographe au CM1

CA global	25 914,64 €
% Ventes directes	30,98 %
% VPC	12,95 %
% WEB	23,01 %
% Amazon	33,06 %

6 FAIRE DE LA GRAMMAIRE AU CM1

CA global	23 442,21 €
% Ventes directes	39,34 %
% VPC	16,80 %
% WEB	25,87 %
% Amazon	17,99 %

7 FAIRE DE LA GRAMMAIRE AU CE1

CA global	23 206,54 €
% Ventes directes	33,43 %
% VPC	19,13 %
% WEB	30,39 %
% Amazon	17,05 %

8 JE MÉMORISE... ET JE SAIS ÉCRIRE DES MOTS – Livre du maître orthographe au CE2

CA global	23 085,54 €
% Ventes directes	44,37 %
% VPC	11,95 %
% WEB	26,68 %
% Amazon	17,00 %

9 MATHADOR FLASH

CA global	19 796,07 €
% Ventes directes	54,19 %
% VPC	20,12 %
% WEB	19,78 %
% Amazon	5,91 %

10 JE MÉMORISE... ET JE SAIS ÉCRIRE DES MOTS CM2

CA global	18 556,18 €
% Ventes directes	33,22 %
% VPC	13,77 %
% WEB	37,62 %
% Amazon	15,39 %

1.1 APPRENDRE À APPRENDRE

CA global	17 869,85 €
% Ventes directes	48,66 %
% VPC	37,58 %
% WEB	4,16 %
% Amazon	9,60 %

1.2 COMPRENDRE LES ÉNONCÉS ET LES CONSIGNES

CA global	16 507,97 €
% Ventes directes	36,59 %
% VPC	43,76 %
% WEB	10,44 %
% Amazon	9,21 %

1.3 OLÁ! TUDO BEM?

CA global	16 211,58 €
% Ventes directes	69,08 %
% VPC	25,56 %
% WEB	1,13 %
% Amazon	4,22 %

1.4 FAIRE DE LA GRAMMAIRE AU CP – Cycle des apprentissages fondamentaux

CA global	15 598,06 €
% Ventes directes	21,21 %
% VPC	8,76 %
% WEB	3,69 %
% Amazon	66,34 %

1.5 FAIRE DE LA GRAMMAIRE AU CP – Nouveau programme 2016

CA global	14 903,36 €
% Ventes directes	32,53 %
% VPC	18,78 %
% WEB	13,68 %
% Amazon	35,00 %

1.6 RÉDIGER EN ORTHOGRAPHIANT

CA global	13 625,40 €
% Ventes directes	54,64 %
% VPC	17,17 %
% WEB	13,95 %
% Amazon	14,24 %

1.7 STRATÉGIES POUR LIRE AU QUOTIDIEN

CA global	13 073,28 €
% Ventes directes	38,76 %
% VPC	17,48 %
% WEB	18,85 %
% Amazon	24,91 %

1.8 DANSER AVEC LES ALBUMS JEUNESSE

CA global	12 057,02 €
% Ventes directes	65,09 %
% VPC	19,19 %
% WEB	11,61 %
% Amazon	4,11 %

1.9 FAIRE DE LA GRAMMAIRE EN COURS DOUBLE CE1-CE2

CA global	11 862,42 €
% Ventes directes	44,89 %
% VPC	17,01 %
% WEB	25,04 %
% Amazon	13,07 %

2.0 ENTRER DANS LA LECTURE : QUAND LE FRANÇAIS EST LANGUE SECONDE

CA global	11 658,85 €
% Ventes directes	38,86 %
% VPC	32,25 %
% WEB	13,51 %
% Amazon	15,39 %

TABLEAU FINANCIER SYNTHÉTIQUE

/ Autorisations budgétaires

Dépenses			Recettes	
	MONTANTS		MONTANTS	
	AE exécutées 2016	CP exécutées 2016	RECETTES exécutées 2016	
Personnel	85 282 666	85 282 666	110 526 610	Recettes globalisées
dont contributions employeur au CAS Pension	22 606 969	22 606 969	91 049 541	Subvention pour charges de service public
			230 652	Autres financements de l'État
				Fiscalité affectée
Fonctionnement	27 432 582	24 721 704	6 084 420	Autres financements publics
	-	-	13 161 997	Recettes propres
Intervention				Recettes fléchées*
	-	-	-	Financements de l'État fléchés
Investissement	5 998 411	5 667 756	-	Autres financements publics fléchés
				Recettes propres fléchés
Total des dépenses AE [A] CP[B]	118 713 659	115 672 126	110 526 610	Total des recettes [C]
Solde budgétaire [excédent]	-		5 145 516	Solde budgétaire [déficit]

[*] Montant issu du tableau << Opérations sur recettes fléchées >>

/ Calcul de la capacité d'autofinancement

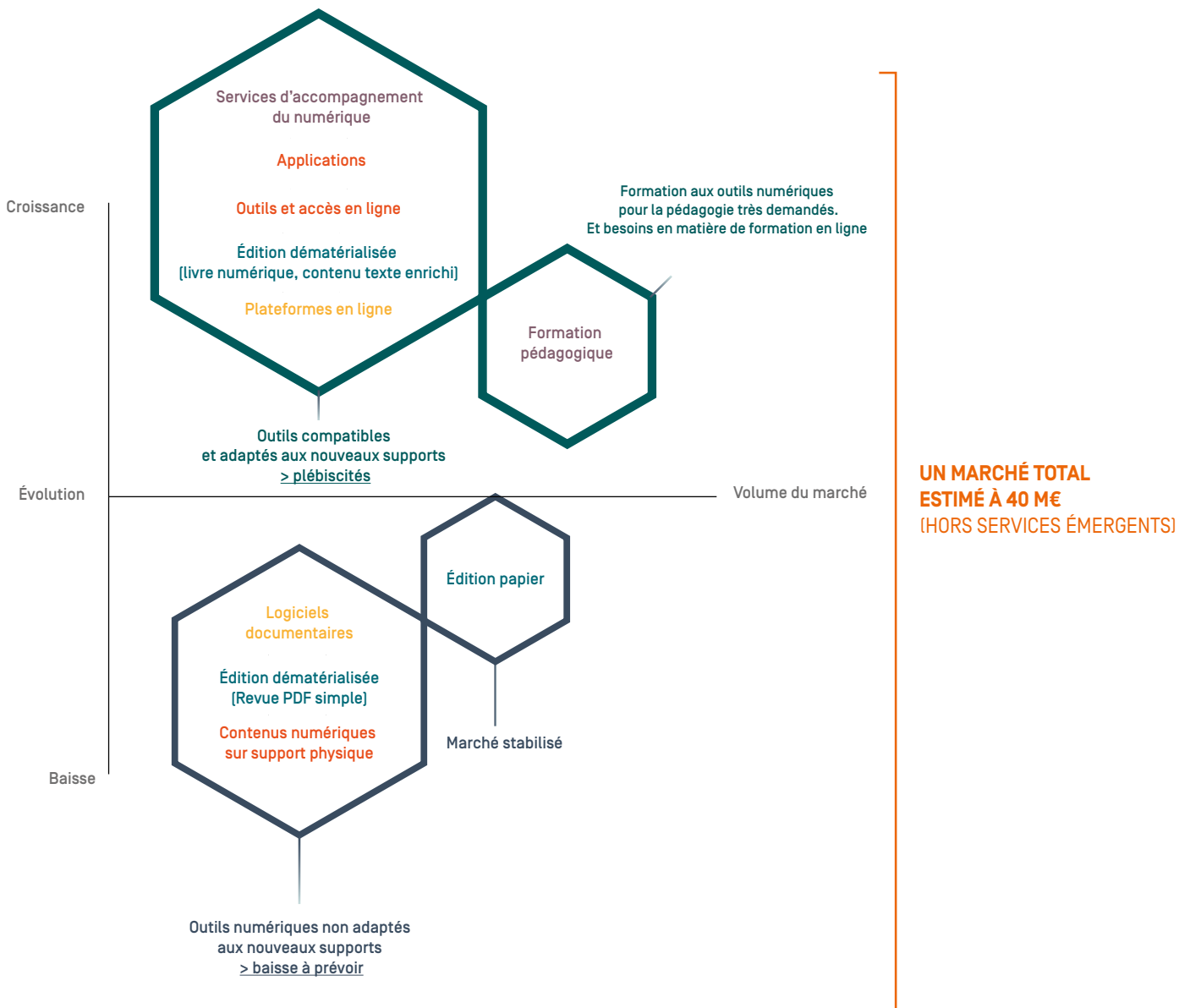
	Exécution 2016
+ dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	-5 513 382
- reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	9 030 983
+ valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés	3 074 946
- produits de cession d'éléments d'actifs	
- quote-part reprise au résultat des financements rattachés à des actifs	
	442 655

/ État prévisionnel de l'évolution de la situation patrimoniale en droits constatés

Emplois	Exécution 2016	Ressources	Exécution 2016
Insuffisance d'autofinancement	-	Capacité d'autofinancement	442 655
Investissements	5 345 042	Financement de l'actif par l'État	74 416
		Financement de l'actif par des tiers autres que l'État	
Remboursement des dettes financières	37 172	Augmentation des dettes financières	80
Autres emplois	692 594	Autres ressources	976 614
TOTAL DES EMPLOIS [5]	6 074 808	TOTAL DES RESSOURCES [6]	1 493 765
Augmentation du fonds de roulement	-	Diminution du fonds de roulement	4 581 043

REPRÉSENTATION PAR SECTEUR DU MARCHÉ DU NUMÉRIQUE ÉDUCATIF

ÉTUDE INTERNE



Édition : 10 M€

Formation : 12 M€

Numérique : 12 M€

Logiciels et plateformes : 5M€

Émergent : NC

F I C H E S
I N D I C A -
T E U R S

OBJECTIF STRATÉGIQUE

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DE L'ENSEIGNANT

1-1 Nombre de journées stagiaires annuelles en lien avec le développement professionnel de l'enseignant

Type d'indicateur : Indicateur d'activité



ACTION 1

Favoriser le développement professionnel de l'enseignant en renforçant le nombre de formations dispensées

Signification et interprétation

Cet indicateur mesure les efforts réalisés par Canopé pour augmenter le nombre de journées stagiaires dédiées au développement professionnel de l'enseignant en se fondant sur le *Référentiel des métiers du professorat et de l'éducation*.

Périmètre

Ensemble des ateliers pour le présentiel (en et hors-les-murs), et offre FOAD [M@gistère et MOOC]

Levier d'action

Organisation de journées de formation dans les ateliers
Développement de parcours de formation en ligne

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
I = N1 N1 = nombre de journées stagiaires dispensées par Réseau Canopé	87 325	89 000	91 000	93 000
Évolution en %		2 %	2 %	2 %

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
N1 = nombre de journées stagiaires dispensées dans et hors les murs des ateliers Canopé, via les MOOC et les parcours M@gistère Canopé [prescrits et en autoformation]	Enquête atelier + statistiques MOOC + statistiques M@gistère	Enquête papier pour les ateliers MOOC M@gistère	Direction de l'ingénierie des services DT Aquitaine Direction des projets

OBJECTIF STRATÉGIQUE

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DE L'ENSEIGNANT

1-2 Part des parcours M@gistère produits par Réseau Canopé en lien avec le développement professionnel de l'enseignant

Type d'indicateur : Indicateur de performance



ACTION 1-1

Favoriser le développement professionnel de l'enseignant au travers d'une offre de formation adaptée

Signification et interprétation

Cet indicateur mesure les efforts réalisés par Réseau Canopé pour augmenter la part des parcours M@gistère qu'il produit en appui au développement professionnel de l'enseignant en se fondant sur le *Référentiel des métiers du professorat et de l'éducation*.

Périmètre

Ensemble de l'établissement

Levier d'action

Organisation de journées de formation
Élaboration d'un planning de production

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
I= N1/N exprimé en % N1 = nombre de parcours M@gistère produits par Réseau Canopé abordant des items du <i>Référentiel des métiers du professorat et de l'éducation</i> N= nombre de parcours nationaux M@gistère produits par Réseau Canopé par an	70 %	75 %	80 %	85 %

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
N1 = nombre de parcours M@gistère produits par Réseau Canopé abordant des items du <i>Référentiel des métiers du professorat et de l'éducation</i> N= nombre de parcours nationaux M@gistère produits par Réseau Canopé par an	Tableau de suivi de la production des parcours	Extraction du tableau	Direction de l'édition transmédia

OBJECTIF STRATÉGIQUE

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DE L'ENSEIGNANT

1-3 Augmentation du nombre de comptes actifs recensés dans Canoprof

Type d'indicateur : Indicateur de performance



ACTION 2

Par ses actions de formation, construites autour des compétences décrites par le *Référentiel*, contribuer à la création d'une communauté éducative apprenante

Signification et interprétation

Cet indicateur mesure les efforts réalisés par Réseau Canopé pour créer une dynamique d'engagement afin de faire évoluer les pratiques, favoriser les échanges et la construction de séquences pédagogiques.

Périmètre

Canoprof

Levier d'action

Actions de formation, de communication dans les ateliers

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
I = N1 N1 = nombre de comptes actifs recensés dans Canoprof	14 654	15 000	15 500	16 000
Évolution en %		2 %	3 %	3 %

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
N1 = nombre de comptes actifs recensés dans Canoprof	Données statistiques de Canoprof	Extraction Canoprof	Direction de l'ingénierie des services

OBJECTIF STRATÉGIQUE

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DE L'ENSEIGNANT

1-4 Nombre de conférences et des événements dans les ateliers en lien avec le développement professionnel de l'enseignant

Type d'indicateur : Indicateur d'activité



ACTION 3

Renforcer et disséminer les dispositifs d'accompagnement existants ou à venir

Signification et interprétation

Cet indicateur mesure les efforts réalisés par Réseau Canopé pour diversifier son offre au service des enseignants en privilégiant des thématiques traitant du développement professionnel de l'enseignant.

Périmètre

Ensemble des ateliers Canopé

Levier d'action

Programmation des ateliers

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
N1 = nombre de conférences et événements organisés par les ateliers en lien avec le développement professionnel de l'enseignant	Enquête atelier	Enquête papier	Direction de l'ingénierie des services

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
I = N1 N1 = nombre de conférences et événements organisés par les ateliers en lien avec le développement professionnel de l'enseignant	3 170	3 400	3 500	3 600
Évolution en %		7%	3%	3%

OBJECTIF STRATÉGIQUE

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DE L'ENSEIGNANT

1-5 Part des actions de formation en lien avec les ESPE (en jour de formation)

Type d'indicateur : Indicateur de performance



ACTION 4

Renforcer les actions de formation en lien avec les ESPE

Signification et interprétation

Cet indicateur mesure l'amélioration des liens entre les ESPE et les ateliers Canopé.

Périmètre

Ensemble des ateliers Canopé

Levier d'action

Signature de conventions locales entre les ESPE et les ateliers

Mode de calcul	Prévisions				Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019		Source	Outil de collecte	Service responsable
$I = N1/N$ N1 = nombre de jours de formation enseignants réalisés en lien avec les ESPE N = nombre de jours de formation réalisés par Réseau Canopé	3 %	5 %	10 %	15 %	N1 = nombre de jours de formation réalisés en lien avec les ESPE	Enquête atelier	Enquête papier	Direction de l'ingénierie des services

OBJECTIF STRATÉGIQUE

POUR SUIVRE LA STRUCTURATION DE L'OFFRE DU RÉSEAU CANOPÉ EN RÉPONDANT AUX ATTENTES DE LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

2-1 Part des ressources et des services produits sur la base d'une étude de besoins

Type d'indicateur : Indicateur de performance



ACTION 2-1

Qualifier les besoins
de la communauté éducative
sur la base d'études de besoins

Signification et interprétation

Cet indicateur permet de mesurer la prise en compte dans la production de ressources ou de services des besoins et attentes exprimés par les cibles identifiées.

Périmètre

Production de ressources éditoriales et de services numériques (études de besoins adaptées en fonction du projet)

Mode de calcul	Prévisions				Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019		Source	Outil de collecte	Service responsable
<p>$I = N1/N$ exprimé en %</p> <p>N1 = nombre de ressources et services produits suite à une étude de besoins</p> <p>N = nombre de ressources et de services produits</p>	20 %	30 %	40 %	60 %	<p>N1 = nombre de ressources et services produits suite à une étude de besoins</p> <p>N = nombre de ressources et de services produits</p>	Base de données Noticia	Extraction Noticia	Direction de la valorisation des offres

OBJECTIF STRATÉGIQUE

POURSUIVRE LA STRUCTURATION DE L'OFFRE DU RÉSEAU CANOPÉ EN RÉPONDANT AUX ATTENTES DE LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

2-2-1 Progression du taux d'audience du site www.reseau-canope.fr

Type d'indicateur : Indicateur de performance



ACTION 2-2

Développer la médiation et la mise à disposition des ressources ou des services

Signification et interprétation

Cet indicateur permet de mesurer l'attractivité du site internet reseau-canope.fr

Le site internet offre non seulement un moyen d'accéder à l'offre de Canopé (payante ou gratuite) mais répond aussi aux besoins de médiation pour la formation des enseignants. À noter que l'audience du site a déjà progressé de 35 % entre le site sceren.com et le site reseau-canope.fr

Périmètre

site www.reseau-canope.fr

Levier d'action

Actions de communication et valorisation propres à l'établissement et croisées avec celles du ministère, intégration de contenus de qualité, intégration dans l'écosystème de sites dits périphériques

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
I = N1 exprimé en nombre de visites annuelles N1 = nombre de visites annuelles sur le site www.reseau-canope.fr	2 168 143	2 300 000	2 500 000	2 700 000
Évolution en %		6 %	9 %	8 %

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
N1 = nombre de visites annuelles sur le site www.reseau-canope.fr	Extraction statistiques du site internet		Direction de la valorisation des offres

OBJECTIF STRATÉGIQUE

POURSUIVRE LA STRUCTURATION DE L'OFFRE DU RÉSEAU CANOPÉ EN RÉPONDANT AUX ATTENTES DE LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

2-2-2 Progression du nombre de bénéficiaires de l'offre des ateliers

Type d'indicateur : Indicateur de performance



ACTION 2-2

Développer la médiation et la mise à disposition des ressources ou des services

Signification et interprétation

Cet indicateur permet de mesurer l'attractivité et la notoriété des ateliers Canopé.

Périmètre

Ensemble des ateliers Canopé (dont hors les murs)

Levier d'action

Actions de communication et valorisation d'une programmation adaptée aux besoins des bénéficiaires

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
I = N1 exprimé en nombre de bénéficiaires N1 = nombre de bénéficiaires de l'offre des ateliers Canopé	447 826	520 000	600 000	680 000
Évolution en %		16 %	15 %	13 %

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
N1 = nombre de bénéficiaires de l'offre des ateliers Canopé	Enquête atelier	Enquête papier	Direction de l'ingénierie des services

OBJECTIF STRATÉGIQUE

POURSUIVRE LA STRUCTURATION DE L'OFFRE DU RÉSEAU CANOPÉ EN RÉPONDANT AUX ATTENTES DE LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

2-3 Augmentation du nombre de conventions de partenariat signées

Type d'indicateur : Indicateur de performance



ACT I O N 2 - 3

Développer les approches partenariales avec les ESPE, les collectivités, les industriels, les éditeurs privés, les associations et partenaires de l'école, les partenaires internationaux, les laboratoires de recherche

Signification et interprétation

Cet indicateur permet de mesurer la dynamique partenariale engagée par l'établissement pour être un acteur ouvert vers l'extérieur et mieux répondre ainsi aux besoins de la communauté éducative.

Périmètre

Ensemble de l'établissement. L'indicateur pourra être décliné par type de partenaires

Levier d'action

MEPA- Valorisation et communication

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
I = N1 exprimé en nombre N1 = nombre de conventions signées annuellement	93	115	140	165
Évolution en %		24 %	22 %	18 %

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
N1 = nombre de conventions signées annuellement			Direction des affaires financières et juridiques

OBJECTIF STRATÉGIQUE

POUR SUIVRE LA STRUCTURATION DE L'OFFRE DU RÉSEAU CANOPÉ EN RÉPONDANT AUX ATTENTES DE LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

2-4 Taux de conversion de l'offre gratuite en achat

Type d'indicateur : Indicateur de performance



ACTION 2 - 4

Consolider l'offre avec un taux de conversion dans les standards du marché

Signification et interprétation

Cet indicateur mesure le taux de transformation d'une visite pour un contenu gratuit en un achat payant. Il mesure l'attractivité de l'offre de services et éditoriale, et participe en outre à la sécurisation de la trajectoire financière de l'établissement.

Périmètre

site www.reseau-canope.fr

Mode de calcul	Prévisions				Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019		Source	Outil de collecte	Service responsable
$I = N1/N$ N1 = nombre d'achats réalisés sur le site www.reseau-canope.fr N = nombre de visites sur le site www.reseau-canope.fr	0,8 %	1,0 %	1,1 %	1,2 %	N1 = nombre d'achats réalisés sur le site www.reseau-canope.fr N = nombre de visites sur le site www.reseau-canope.fr	Extraction données site www.reseau-canope.fr	Base de données PGI	Direction de la valorisation des offres

OBJECTIF STRATÉGIQUE

CONSOLIDER LA PLACE CENTRALE DE L'ÉTABLISSEMENT DANS LE SERVICE PUBLIC DU NUMÉRIQUE ÉDUCATIF

3-1 Taux de projets suivis dans le cadre de l'outil partagé de suivi des projets [avec le ministère]



ACTION 3-1

Renforcer le pilotage des projets
conduits pour le compte
du ministère

Signification et interprétation

Cet indicateur mesure les efforts réalisés
mesure le renforcement d'un pilotage partagé
des projets ministériels.

Levier d'action

Partage avec le ministère des informations
contenues dans Sciforma.

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
I = N1/N N1 = nombre de projets suivis chaque année dans le cadre de l'outil partagé de suivi de projets N = nombre de projets ministériels	NC	50 %	75 %	100 %

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
N1 = nombre de projets suivis chaque année dans le cadre de l'outil partagé de suivi de projets N = nombre de projets ministériels	Sciforma contrôle de gestion (Fiche financière)	Sciforma	Direction des projets

CONSOLIDER LA PLACE CENTRALE DE L'ÉTABLISSEMENT DANS LE SERVICE PUBLIC DU NUMÉRIQUE ÉDUCATIF

3-2 Nombre d'actions conduites au sein des conventions académiques Canopé en lien avec les délégués académiques au numérique éducatif

Type d'indicateur: Indicateur d'activité



ACTION 3-2

Développer les synergies avec l'échelon académique

Signification et interprétation

Cet indicateur mesure les actions communes identifiées et engagées entre l'établissement et les académies en matière de numérique. Il a vocation à renforcer le positionnement de l'opérateur au niveau académique et favoriser les recherches de synergies et de mutualisation.

Périmètre

Ensemble des directions territoriales et académiques

Levier d'action

Participation de Réseau Canopé aux séminaires nationaux des DAN, identification au niveau local dans les CAC des actions conjointes possibles

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
I = N1 exprimé en nombre N1 = nombre d'actions communes entre la DAN et la DT/DA	NC	30	60	90
Évolution en %			100 %	200 %

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
N1 = nombre d'actions communes entre la DAN et la DT/DA	Conventions académiques	Enquête (recensement des CAC)	Secrétariat général

CONSOLIDER LA PLACE CENTRALE DE L'ÉTABLISSEMENT DANS LE SERVICE PUBLIC DU NUMÉRIQUE ÉDUCATIF

3-3 Audience cumulée de Canopé Plateforme

Type d'indicateur : Indicateur d'activité



ACTION 3-3

Penser et construire des outils et des dispositifs numériques au service de la pédagogie

Signification et interprétation

Cet indicateur mesure la notoriété des services numériques de Réseau Canopé composant l'offre Canopé Plateforme.

Périmètre

Tous les sites composant Canopé Plateforme (Viaéduc, M@gistère, Canoprof, CLEMI, e-Twinning, Myriaé, reseau-canope.fr, e-Sidoc...)

Levier d'action

Interopérabilité entre les services, actions de communication/valorisation, formations dans les ateliers

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
I = N1 exprimé en nombre N1 = somme du nombre de visites pour chaque site composant Canopé Plateforme	6 300 000	6 500 000	6 800 000	7 200 000

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
N1 = somme du nombre de visites pour chaque site composant Canopé Plateforme	reseau-canope.fr Myriaé Viaéduc M@gistère ScolomFR Canoprof e-Twinning CLEMI E-Sidoc		Direction des projets

CONSOLIDER LA PLACE CENTRALE DE L'ÉTABLISSEMENT DANS LE SERVICE PUBLIC DU NUMÉRIQUE ÉDUCATIF

3-4 Taux de croissance annuelle du nombre de sessions de co-design organisées dans les ateliers Canopé

Type d'indicateur : Indicateur de performance



ACTION 3 - 4

Favoriser l'innovation, l'incubation, la recherche et le développement et l'analyse des usages

Signification et interprétation

Cet indicateur mesure le rôle joué par Réseau Canopé pour favoriser les démarches innovantes auprès des enseignants.

Périmètre

Ensemble des ateliers

Levier d'action

Actions de formations et d'animation dans les ateliers

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
I = N1 exprimé en nombre N1 = nombre de sessions ou d'ateliers de co-design organisés dans les ateliers Canopé	838	900	990	1 100
Évolution en %		7%	10%	11%

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
N1 = nombre de sessions ou d'ateliers de co-design organisés dans les ateliers Canopé	Enquête atelier	Enquête papier	Direction de l'ingénierie des services

POURSUIVRE LA TRANSFORMATION DE L'ÉTABLISSEMENT

4-1-1 Formateurs Canopé bénéficiant de la certification CAFFA / CAFIPEMF

Type d'indicateur : Indicateur de performance



ACTION 4 - 1

Utiliser la GPEC pour accompagner les objectifs stratégiques de l'établissement

Signification et interprétation

Cet indicateur mesure l'investissement de l'établissement pour la montée en compétences de ses personnels dans un cadre d'exigence renforcé pour les formateurs académiques.

Périmètre

Ensemble des formateurs (filière enseignante) en ateliers (pas nécessairement l'ensemble des médiateurs des ateliers Canopé)

Levier d'action

Groupe de travail pour la mise en œuvre de la certification CAFFA/CAFIPEMF avec le ministère de l'Éducation nationale, formation des personnels concernés

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
I = N1/N exprimé en % N1 = nombre de formateurs enseignants de Réseau canopé bénéficiant de la certification CAFFA/CAFIPEMF N = nombre de formateurs enseignants de Réseau canopé	6 %	10 %	15 %	30 %

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
N1 = nombre de formateurs du Réseau Canopé bénéficiant de la certification CAFFA/CAFIPEMF N = nombre de formateurs du Réseau Canopé	Enquête atelier	Enquête papier	Direction de l'ingénierie des services

OBJECTIF STRATÉGIQUE

POUR SUIVRE LA TRANSFORMATION DE L'ÉTABLISSEMENT

4-1-2 Poids des emplois dédiés aux fonctions métiers

Type d'indicateur : Indicateur de performance



ACTION 4 - 1

Utiliser la GPEC pour accompagner les objectifs stratégiques de l'établissement

Signification et interprétation

Cet indicateur mesure les efforts de l'établissement pour renforcer ses effectifs dédiés aux fonctions métiers et ainsi contribuer à accompagner les objectifs stratégiques fixés.

Périmètre

Ensemble de l'établissement

Levier d'action

Évolution de la carte d'emplois : recrutement, formation des personnels

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
I = N1/N exprimé en % N1 = nombre d'effectifs en ETP affectés sur les familles métiers N = nombre d'effectifs en ETP total	38 %	41 %	43 %	44 %

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
N1 = nombre d'effectifs en ETP affectés sur les familles métiers prioritaires N = nombre d'effectifs en ETP total	Bilan social	Extractions bases RH	Direction des ressources humaines

POUR SUIVRE LA TRANSFORMATION DE L'ÉTABLISSEMENT

4-2-1 Progression des ressources (hors SCSP)

Type d'indicateur : Indicateur de performance



ACTION 4 - 2

Sécuriser la trajectoire financière de l'établissement

Signification et interprétation

Cet indicateur mesure l'augmentation des ressources hors SCSP de l'établissement.

Périmètre

Ensemble de l'établissement

Levier d'action

Dialogue de gestion, actions de valorisation, MEPA

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
I = N1 N1 = somme des ressources propres et des autres financements publics annuels (hors SCSP)	19 408 653	23 500 000	24 800 000	26 500 000
Évolution en %		21%	6%	7%

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
N1 = somme des ressources propres et des autres financements publics annuels (hors SCSP)	Compte financier		Direction des affaires financières et juridiques

OBJECTIF STRATÉGIQUE

POUR SUIVRE LA TRANSFORMATION DE L'ÉTABLISSEMENT

4-2-2 Progression du chiffre d'affaires par atelier

Type d'indicateur : Indicateur de performance



ACTION 4 - 2

Sécuriser la trajectoire financière de l'établissement

Signification et interprétation

Cet indicateur mesure l'augmentation du chiffre d'affaires moyen par atelier.

Périmètre

L'ensemble des ateliers Réseau Canopé

Levier d'action

Dialogue de gestion-Politique de valorisation de l'offre

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
$I = N1/N$ en € N1 = total du CA des ateliers N = nombre d'ateliers (101)	50 816	67 000	72 200	80 500

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
N1 = total du CA des ateliers N = nombre d'ateliers	SIC (Système information commerciale)		Direction de la valorisation

POUR SUIVRE LA TRANSFORMATION DE L'ÉTABLISSEMENT

4-2-3 Progression du chiffre d'affaires par ouvrage

Type d'indicateur : Indicateur de performance



ACTION 4 - 2

Sécuriser la trajectoire financière
de l'établissement

Signification et interprétation

Cet indicateur mesure l'augmentation du chiffre
d'affaires moyen par ouvrage.

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
$I = N1/N$ en € N1 = chiffre d'affaires édition N = nombre d'ouvrages	1 076	1 200	1 350	1 550

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
N1 = chiffre d'affaires édition N = nombre d'ouvrages			Direction de la valorisation

POUR SUIVRE LA TRANSFORMATION DE L'ÉTABLISSEMENT

4-2-4 Diminution des dépenses portant sur les fonctions supports

Type d'indicateur : Indicateur de performance



ACTION 4 - 2

Sécuriser la trajectoire financière de l'établissement

Signification et interprétation

Cet indicateur mesure les efforts d'économies réalisées par Canopé en matière de fonctions supports (dépenses de fonctionnement et de personnel), ces dépenses ne grévant pas l'activité de l'établissement.

Levier d'action

Chantiers identifiés dans le cadre du MEPA (déplacement, parc automobile, politique d'achat...) et dialogue de gestion

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
I = N1 en € N1 = sommes des dépenses de personnel et de fonctionnement affectées à la destination des fonctions supports (dépenses en CP)	39 534 838	39 000 000	38 000 000	37 500 000

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
N1 = sommes des dépenses liées au fonctionnement courant (fonctionnement et dépenses de personnel, hors investissement)	Compte financier		Direction des affaires financières et juridiques

POUR SUIVRE LA TRANSFORMATION DE L'ÉTABLISSEMENT

4-2-5 Taux de couverture des dépenses métiers par les ressources propres [hors SCSP]

Type d'indicateur : Indicateur de performance



ACTION 4 - 2

Sécuriser la trajectoire financière de l'établissement

Signification et interprétation

Cet indicateur mesure le taux de couverture des dépenses métiers par les ressources propres. Il permet de mesurer l'efficacité financière de l'établissement.

Périmètre

L'ensemble de l'établissement

Levier d'action

Chantiers MEPA [Recettes /Dépenses]-Dialogue de gestion

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
$I = N/N1$ en % N = sommes des recettes (ressources propres + financements publics hors SCSP) N1 = sommes des dépenses de personnel et de fonctionnement affectées aux destinations métiers (dépenses en CP)	27 %	33 %	33 %	35 %

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
N = sommes des recettes (ressources propres + financements publics hors SCSP) N1 = sommes des dépenses liées aux destinations budgétaires métiers (dépenses de fonctionnement + personnel)	Compte financier		Direction des affaires financières et juridiques

OBJECTIF STRATÉGIQUE

POUR SUIVRE LA TRANSFORMATION DE L'ÉTABLISSEMENT

4-3 Réduction des implantations immobilières

Type d'indicateur : Indicateur de performance



ACTION 4-3

Poursuivre la réduction des implantations immobilières

Signification et interprétation

Cet indicateur mesure les efforts d'optimisation immobilière que l'établissement peut conduire.

Levier d'action

Mutualisation d'espaces avec d'autres acteurs

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
I = N1 en nombre	139	120	110	110
Évolution en %		-14 %	-8 %	0 %

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
N1 = nombre d'implantations immobilières			Direction de l'immobilier

POUR SUIVRE LA TRANSFORMATION DE L'ÉTABLISSEMENT

4-4 Chercher des pistes de mutualisation avec les autres opérateurs

Type d'indicateur : Indicateur de performance

ACTION 4

Chercher des pistes de mutualisation avec les autres opérateurs

Signification et interprétation

Cet indicateur vise à suivre la démarche visant à engager des pistes de mutualisation avec les autres opérateurs [notamment en matière de systèmes d'information].

Mode de calcul	Prévisions			
	Valeur 2016	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019
Année 1 : Cadrage		oui		
Année 2 : Mise en œuvre			oui	
Année 3 : Évaluation				oui

Données élémentaires	Modalités de collecte		
	Source	Outil de collecte	Service responsable
<p>N = sommes des recettes (ressources propres + financements publics hors SCSP)</p> <p>N1 = sommes des dépenses liées aux destinations budgétaires métiers (dépenses de fonctionnement + personnel)</p>	Compte financier		Direction des affaires financières et juridiques



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION NATIONALE,
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

