



**Inspection générale  
de l'administration de l'éducation  
nationale et de la recherche**

n° 2007-061

**Inspection générale  
des affaires sociales**

n° RM 2007-094P

**Évaluation du contrat d'objectifs du  
Centre d'études et de recherches sur les qualifications**

*Rapport définitif présenté par :*

*Claudine PERETTI,  
Inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche,*

*Emmanuèle JEANDET-MENGUAL et François BRUN,  
Inspecteurs généraux des affaires sociales*

**Novembre 2007**

## **SOMMAIRE**

<b>Résumé du rapport conjoint.....</b>	<b>1/5</b>
<b>Rapport initial et ses annexes .....</b>	<b>1 à 144</b>
<b>Réponse du Directeur du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) .....</b>	<b>145</b>
<b>Réponse de la Déléguée adjointe à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP).....</b>	<b>152</b>
<b>Réponse du Directeur de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES).....</b>	<b>156</b>
<b>Réponse de l'adjoint au directeur général de la recherche et de l'innovation (DGRI) .....</b>	<b>159</b>
<b>Réponse du Directeur général de l'enseignement supérieur et du Directeur de l'évaluation de la prospective et de la performance (DGES/DEPP) .....</b>	<b>164</b>
<b>Réponse du Directeur général de l'enseignement scolaire (DGESCO).....</b>	<b>167</b>
<b>Réponse du Directeur des affaires financières (DAF).....</b>	<b>171</b>
<b>Observations en retour de l'IGAS et de l'IGAENR.....</b>	<b>179</b>



**Inspection générale  
de l'administration de l'éducation  
nationale et de la recherche**

n° 2007-061

**Inspection générale  
des affaires sociales**

n° RM 2007-094P

**Evaluation du contrat d'objectifs du  
Centre d'études et de recherches sur les qualifications**

*Rapport initial présenté par :*

*Claudine PERETTI,  
Inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche  
Emmanuelle JEANDET-MENGUAL et François BRUN,  
Inspecteurs généraux des affaires sociales*

**Juillet 2007**

Les ministres chargés de l'éducation et de l'emploi ont demandé à l'IGAENR et à l'IGAS de procéder au bilan de la mise en œuvre du contrat d'objectifs 2004/2007 qui lie l'Etat et le Centre d'études et de recherche sur les qualifications (CEREQ) et de faire, en tant que de besoin, des propositions pour le prochain contrat devant couvrir la période 2008/2011.

Le CEREQ est un établissement public national à caractère administratif. En 2007, son budget primitif s'élève à plus de 11 millions d'euros et il emploie 150 personnes à Marseille et dans ses 17 « centres associés ».

Comme convenu avec les directions des ministères concernés, la mission n'a conduit ni un contrôle au sens propre du terme, ni une évaluation de la pertinence des travaux scientifiques. Elle s'est attachée à mesurer le degré de mise en œuvre du contrat d'objectifs à partir des dispositions du contrat, des éléments du bilan provisoire déjà réalisé par le CEREQ et ses tutelles, ainsi que des points de vue exprimés par les organisations qui sont représentées à son conseil d'administration et certaines personnalités siégeant à son conseil scientifique. Sur cette base, elle a émis un certain nombre de propositions mais n'a pas souhaité intervenir dans les problématiques mêmes des études, des recherches ou des enquêtes à programmer dans le cadre du prochain contrat, ceci relevant des directions en charge des politiques ministérielles et des membres du conseil d'administration et du conseil scientifique.

Au total, la mission a jugé que si le contrat d'objectifs, dont elle critique certaines ambiguïtés, a eu un impact positif mais limité (Partie I) sur l'activité du Centre, le prochain contrat devrait permettre de faire évoluer le positionnement et la stratégie d'ensemble du Centre (partie II).

Les questions traitées par le CEREQ touchant à la qualification et à l'insertion dans l'emploi sont au cœur des problématiques des politiques nationales et européennes. Le CEREQ par ses travaux d'enquêtes et d'études, qui s'inspirent des acquis de la recherche, constitue une ressource de premier plan pour appuyer et éclairer les choix de politiques qui sont menées par les différents acteurs ayant compétence pour intervenir dans ces champs. La mission a noté, chez la très grande majorité des interlocuteurs qu'elle a rencontrés, un fort attachement à l'activité et à la production du Centre, dont il est clair que l'image est globalement positive et les travaux jugés de bonne qualité. Mais, de manière assez paradoxale, il ressort de beaucoup de ces entretiens que l'éventail des travaux du Centre est en réalité assez mal connu de ceux qui n'appartiennent pas au premier cercle, celui des tutelles ou des organismes de recherche qui lui sont proches.

Le CEREQ assure, seul ou en relation avec d'autres, la réalisation de plusieurs séries d'enquêtes majeures pour la connaissance de l'impact des formations, notamment sur l'insertion dans l'emploi. Les enquêtes dites "génération", qui assurent l'essentiel de la notoriété du Centre, constituent la base d'informations et de compréhension des conditions d'accès à l'emploi des sortants du système éducatif. Concernant la formation continue, parmi d'autres enquêtes, l'établissement assure, chaque année, l'exploitation des déclarations fiscales 24-83 permettant de mesurer l'effort de formation professionnelle continue dans les entreprises. La production d'études à partir de l'exploitation des enquêtes ou de recueil de données spécifiques constitue l'activité majeure du CEREQ et des centres associés. Par ailleurs le Centre est un acteur de la certification professionnelle, car il intervient comme expert au sein des commissions paritaires consultatives; enfin il est sollicité par les différentes

directions pour analyser ou étayer tout ou partie des politiques ministérielles de formation ou d'emploi.

L'articulation des différentes fonctions assurées par le CEREQ avec celles exercées par les administrations centrales et leurs opérateurs<sup>1</sup>, les collectivités territoriales - voire les opérateurs du secteur privé – observatoires de branches - OPCA..., fait apparaître la grande complexité du dispositif administratif d'études et de statistiques dans lequel le CEREQ est inséré. Le partage d'activités entre ces organismes est difficilement « lisible » ; il génère des coûts de coordinations et d'interfaces probablement élevés qui mériteraient l'attention des pouvoirs publics, d'autant que les moyens humains et financiers engagés sont importants.

Enfin le CEREQ travaille en partenariat étroit avec un certain nombre de laboratoires de recherche par l'intermédiaire d'une construction organisationnelle originale, celle des centres associés. Ceux-ci ont pour mission de coopérer à la collecte et l'analyse des données, de développer des recherches, d'aider à la diffusion des travaux. Par vagues successives sur 30 ans le CEREQ a conclu 18 conventions constitutives de tels centres. En contrepartie du financement de deux postes et de frais de fonctionnement, le CEREQ bénéficie de la réalisation d'études et de recherches entrant dans son champ, assurées par des chercheurs des laboratoires support. Ces conventions prévoient aussi un budget temps pour l'animation et l'expertise en région. Les éléments de diagnostic rassemblés par la mission concourent à dessiner une image très diversifiée du fonctionnement des centres associés. Leur insertion dans les problématiques régionales emploi/formation est très disparate et leur plus value globalement modeste ; par contre ils font bénéficier le CEREQ des travaux conduits par les laboratoires partenaires et assurent une double fonction d'adossement à la recherche et de productions d'études.

### **Un contrat d'objectifs dont l'impact est resté limité**

Il a semblé à la mission que le contrat d'objectifs présente un certain nombre de limites, voire de lacunes. S'il prévoit bien des indicateurs d'activités et de suivi, il ne comporte pas que des objectifs stratégiques, ni d'objectifs véritablement chiffrés exprimés en termes d'impacts attendus. Insuffisamment resserré, il ne donne pas une vision claire des deux ou trois points clefs sur lesquels la « performance » de l'établissement devrait être appréciée ; il ne traite pas les questions d'organisation des partenariats avec les opérateurs des politiques publiques ou les centres de recherche nationaux, ni celle de la gouvernance de l'établissement. Enfin, les fonctions support ne sont quasiment pas évoquées.

Même s'il s'avère incomplet, le suivi des indicateurs a été mis en place progressivement par le CEREQ au cours de la période, ce qui a exigé une implication incontestable des équipes de direction et du personnel. En particulier, ce suivi suppose une modification progressive du système d'information de l'organisme, de telle sorte que la saisie de ces informations ne soit pas plaquée ou rajoutée à l'activité, mais autant que faire se peut, intégrée dans les outils de gestion. Cet effort méritera d'être poursuivi dans le cadre du prochain contrat d'objectifs.

---

<sup>1</sup> La mission n'avait pas pour mandat en effet de se pencher sur l'organisation administrative, mais il n'est pas possible de traiter du CEREQ sans regarder autour qui fait quoi pour juger la situation.

Un autre progrès substantiel résulte de la construction d'une esquisse de budget analytique par fonctions. Si le CEREQ reste aujourd'hui dépourvu d'une véritable comptabilité analytique, la mission a noté avec intérêt le souci, dans le cadre du budget prévisionnel 2007, d'améliorer sensiblement la connaissance de l'affectation de ses ressources par grands types de fonctions. Malgré l'imprécision du contrat, la mission a observé que le coût « permanent » de fonctionnement du CEREQ avait été bien maîtrisé. Cependant, au lieu de croître, les ressources propres ont baissé de 2,7 % entre 2004 et fin 2006 ; hors les produits liés à l'enquête génération, la mission a noté la fragilité des ressources externes, l'absence de politique clairement identifiée sur ce sujet, et une certaine réticence des équipes à mettre en œuvre une politique plus ambitieuse susceptible de procurer des ressources. Enfin le fond de roulement, s'il a diminué, n'a pas été résorbé, tandis que les réserves restent à un niveau élevé.

La définition et la mise en œuvre « d'une politique de diffusion active et diversifiée », destinée à rendre plus accessibles les productions du CEREQ, faisait partie des travaux prioritaires inscrits dans le contrat d'objectifs. Si l'on ne peut que souligner l'effort de rationalisation et de mise à disposition qui a été fourni, le paysage des publications n'atteint qu'imparfaitement ses objectifs du fait du caractère confidentiel de la diffusion, malgré le développement du site. Les professionnels, qui représentent la grande majorité des destinataires des travaux du CEREQ, loin devant les chercheurs, expriment le besoin de disposer de résultats synthétiques, accessibles rapidement et de façon simple. Des progrès devraient donc être accomplis pour que le volume, la nature et les modalités de diffusion des travaux répondent mieux aux besoins de l'ensemble de leur public potentiel.

Le contrat s'était donné trois objectifs en matière de ressources humaines qui n'ont été que très partiellement atteints. La gestion des ressources humaines s'apparente au CEREQ plus à une gestion des personnes qu'à une gestion de la ressource. La mission souligne la quasi absence de mobilité des chargés d'études, en particulier à Marseille où elle a relevé plusieurs indices qui témoignent de la frilosité de la gestion des personnels qui prévaut dans l'établissement : une « carte des emplois » considérée comme normative alors qu'elle ne devrait être qu'indicative et qui bloque les évolutions, un recrutement sur ressources propres très limité et une faible ouverture des recrutements en dehors de la sphère « éducation nationale ». Le nouveau contrat d'objectifs devrait donc être l'occasion de définir et de commencer à mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines plus ouverte et plus innovante.

Par ailleurs il est apparu à la mission que le rôle, la composition et le fonctionnement des conseils d'administration et scientifique, n'étaient pas optimaux et qu'il conviendrait d'alléger la composition du conseil d'administration afin qu'il joue mieux son rôle d'orientation stratégique. Quant au conseil scientifique il convient de le recentrer sur la fonction d'évaluation scientifique des équipes internes ou des centres associés.

## **Le prochain contrat devrait être l'occasion de redéfinir une stratégie globale**

La mission suggère que les deux premières années du contrat d'objectifs soient consacrées à la réalisation d'un projet de service. Celui-ci devrait déboucher sur une stratégie globale articulant le positionnement externe du Centre par rapport à ses principaux partenaires - l'Etat, les conseils régionaux et les partenaires sociaux-, et devrait permettre de redéfinir l'organisation interne du Centre ainsi que le rôle et la place des centres associés.

Le contexte dans lequel se situe le CEREQ a profondément évolué depuis sa création. Il est essentiellement marqué, d'une part, par des transferts de compétence en direction des partenaires sociaux, d'autre part, par les étapes successives de décentralisation en direction des conseils régionaux ; ceci doit amener le centre à réfléchir à son positionnement qui ne peut plus être exclusivement dessiné par les commandes de l'Etat.

La très grande majorité des interlocuteurs rencontrés par la mission disent ressentir un déséquilibre entre les poids respectifs des deux secteurs (éducation nationale et emploi) dans les sujets traités par le CEREQ. La mission souhaite donc attirer l'attention des administrations sur l'intérêt qu'il y aurait à trouver les voies d'un nouvel équilibre de manière volontariste, en proposant à l'établissement d'investir davantage en direction des problématiques du secteur travail-emploi et des acteurs de ce secteur : partenaires sociaux, entreprises, professionnels du marché du travail, collecteurs des fonds de la formation professionnelle etc...

Il devra en outre définir une politique internationale claire et déterminer quels seront les moyens les plus utiles et les plus pertinents pour accroître la visibilité, la reconnaissance et la valorisation de l'expertise du CEREQ, dans le cadre d'une stratégie qui se déploierait essentiellement au niveau européen et péri européen.

Le CEREQ a été sollicité dans le passé pour conduire ou participer à des évaluations de politiques publiques, notamment dans le cadre de la loi quinquennale. Les difficultés qui ont marqué cet exercice ont conduit le Centre à limiter son intervention, mais les besoins demeurent et devraient conduire le CEREQ à réinvestir ce champ, dès lors que les conditions d'un travail rigoureux lui seraient garanties. De même, il devrait développer des réflexions de nature plus prospective. Ces deux dimensions sont susceptibles d'intéresser les conseils régionaux et les branches. Enfin le CEREQ pourrait fournir un appui méthodologique aux observatoires régionaux emploi-formation (OREF) et aux observatoires de branches, tout en poursuivant sa participation aux travaux du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie (CNFPTLV) et notamment aux nouvelles procédures d'évaluation en cours.

La mission suggère que le projet de service, au-delà de la prise en compte de l'évolution du contexte, soit l'occasion d'une redéfinition du rôle des centres associés. Elle estime que l'adossement à la recherche que procurent les centres associés est essentiel pour le CEREQ mais que les modalités de son financement devraient évoluer vers davantage de diversification et que les équipes des centres, comme celle du CEREQ Marseille, doivent être évaluées par le conseil scientifique.

L'évolution de l'organisation interne du CEREQ ne peut être un des objectifs du projet de service mais pourrait en être une des conséquences. La mission souhaite soulever la question de la pertinence actuelle du découpage entre départements et missions ainsi que du périmètre et du champ d'intervention de chacun des départements ; d'autre part, elle estime qu'il serait nécessaire de revaloriser la dimension gestion au sein de l'établissement en constituant une direction adjointe en charge des fonctions d'appui.

### **Fixer des objectifs immédiats en attendant les résultats de la démarche de projet de service**

La mission suggère que la composition du conseil d'administration soit réduite et recentrée sur les principaux donneurs d'ordre, que les directions d'administrations centrales déterminent entre elles une direction chef de file pour chaque secteur qui les représentera au conseil et que les conseils régionaux y soient représentés. Elle souhaite que soit amplifié le rôle stratégique du conseil et que ses travaux soient mieux articulés avec ceux du conseil scientifique.

Sur le versant du conseil scientifique, la mission insiste sur le rôle essentiel qu'il doit jouer en matière d'évaluation.

Elle incite vivement le Centre :

- à s'engager dans une politique de partenariats formalisés :
  - avec les partenaires sociaux, en élaborant un programme pluriannuel actualisé annuellement au cours d'une conférence annuelle spécifiquement prévue à cette fin ;
  - avec les conseils régionaux, en négociant un accord cadre avec l'association des régions de France (ARF) ;
  - avec le Centre d'études pour l'emploi (CEE), sur le terrain de l'appui recherche ;
  - avec les principaux opérateurs des deux secteurs : ONISEP, ANPE, Unédic etc...
- à mettre en place une politique de diffusion tournée vers un public de professionnels entendu au sens large et couvrant les deux champs, éducation nationale et travail-emploi, les partenaires sociaux et les collectivités locales. Cette stratégie devra comporter une palette d'outils qui dépasse largement la simple diffusion papier ou via Internet des travaux mais concevoir les moyens d'appropriation par un public large, notamment en contribuant à la circulation des idées et en organisant des débats publics réguliers autour de thématiques choisies et décidées en accord avec le conseil d'administration.
- à poursuivre l'amélioration de la gestion en :
  - associant le ministère des finances et le contrôleur financier local aux objectifs de gestion du futur contrat ;
  - mettant en place une comptabilité analytique et en améliorant le suivi des engagements et des recettes ;
  - résorbant le fonds de roulement et les réserves jusqu'au niveau de sécurité ;
  - développant une politique de gestion des ressources humaines par une diversification des recrutements, une aide à la mobilité, la mise en place d'un statut d'emploi pour les directeurs-adjoints ;
  - mettant en œuvre un nouveau schéma directeur du système d'information permettant d'articuler suivi d'activité et gestion des ressources.

## Sommaire

<b>PREMIÈRE PARTIE : LE CONTRAT D'OBJECTIFS 2004/2007 N'A EU QU'UN IMPACT LIMITÉ SUR LE FONCTIONNEMENT ET LE POSITIONNEMENT DU CEREQ .....</b>	<b>5</b>
1.1. LE CHAMP DES QUESTIONS TRAITÉES PAR LE CEREQ SE TROUVE AU CŒUR DE CERTAINES DES PROBLÉMATIQUES SOCIALES LES PLUS IMPORTANTES .....	5
1.1.1 <i>Le CEREQ constitue un outil reconnu, même si la palette de ses travaux n'est pas toujours bien connue .....</i>	6
1.1.2 <i>L'activité du CEREQ repose, pour l'essentiel, sur la réalisation d'enquêtes et d'études.....</i>	7
1.1.2.1 Le CEREQ réalise plusieurs séries d'enquêtes majeures pour la connaissance de l'impact des formations, notamment sur l'insertion dans l'emploi .....	8
➤ <i>Les enquêtes dites « générations » .....</i>	8
➤ <i>Les enquêtes sur la formation continue .....</i>	9
1.1.2.2 Le CEREQ alimente plusieurs bases de données concernant la formation .....	10
1.1.2.3 Le CEREQ produit de très nombreuses études .....	10
1.1.2.4 L'activité d'expertise auprès des ministères formateurs et certificateurs est une des missions fondatrices du CEREQ.....	10
1.1.2.5 Le Centre formule des avis et des propositions sur les choix de politique de formation.....	11
1.1.2.6 Le CEREQ exerce une activité européenne et internationale .....	11
1.1.3 <i>Organisation originale visant à bénéficier des apports de la recherche et participer à l'animation locale, les centres associés présentent un bilan mitigé.....</i>	11
1.1.3.1 L'insertion des centres associés dans les problématiques régionales emploi/formation est très disparate et leur plus value globalement modeste .....	12
1.1.3.2 La contribution des centres associés aux travaux du CEREQ est incontestable mais relativement difficile à évaluer 13	
➤ <i>L'adossement à la recherche .....</i>	13
➤ <i>L'effet de levier .....</i>	14
1.1.4 <i>Le CEREQ intervient dans un domaine marqué par une grande complexité d'organisation, au carrefour de multiples acteurs, sans pour autant que les partenariats soient clairement structurés.....</i>	15
➤ <i>La fonction statistique/enquête .....</i>	15
➤ <i>La fonction études.....</i>	15
➤ <i>La fonction évaluation .....</i>	16
➤ <i>La fonction prospective.....</i>	16
➤ <i>La fonction recherche .....</i>	16
1.2 SI LE CONTRAT D'OBJECTIFS A EU DES AMBITIONS LIMITÉES, IL N'A ÉTÉ QUE PARTIELLEMENT EXÉCUTÉ ET SON IMPACT SUR LA VIE DE L'ÉTABLISSEMENT EST MODESTE .....	17
1.2.1 <i>Le contrat est peu précis en termes d'objectifs et d'impact .....</i>	18
1.2.2 <i>Les résultats sont globalement positifs, mais inégaux.....</i>	19
1.2.2.1 Des indicateurs structurent l'activité du Centre .....	19
1.2.2.2 L'activité d'études du Centre a été globalement assurée .....	21
➤ <i>Un effort réel de mesure de l'activité, qui doit progresser .....</i>	21
➤ <i>Un programme d'études réalisé qui doit cependant être rééquilibré .....</i>	23
1.2.2.3 L'exécution du budget du CEREQ s'est sensiblement éloignée du cadrage initialement prévu, il est vrai mal fixé .....	25
➤ <i>Une évolution du budget du CEREQ délicate à apprécier .....</i>	26
➤ <i>Des ressources propres qui n'ont pas augmenté au niveau prévu dans le contrat.....</i>	28
➤ <i>Un fonds de roulement qui n'a pas suffisamment diminué .....</i>	29
1.2.2.4 La politique de communication et de valorisation reste insuffisante .....	30
➤ <i>Une structuration classique de la fonction et du service.....</i>	30
➤ <i>Des progrès accomplis dans les modalités et le volume de la diffusion .....</i>	31
➤ <i>Des modes de valorisation qui ne permettent pas de répondre suffisamment aux attentes.....</i>	33
➤ <i>Une politique offensive à définir et à mettre en œuvre .....</i>	34
1.2.2.5 La politique de ressources humaines est peu construite .....	34
➤ <i>Des objectifs très partiellement atteints.....</i>	34
➤ <i>Une gestion des personnes plus qu'une gestion des ressources.....</i>	35
1.3 LES MODALITÉS ACTUELLES DE GOUVERNANCE DU CENTRE NE FAVORISENT PAS LA DÉFINITION ET LA MISE EN ŒUVRE D'OBJECTIFS STRATÉGIQUES.....	37
1.3.1 <i>Les conseils n'exercent pas la plénitude des missions qui leur reviennent .....</i>	37
1.3.2 <i>Le système d'évaluation des travaux et des équipes est quasiment inexistant .....</i>	38
1.3.3 <i>Les fonctions support doivent être repositionnées .....</i>	39

**DEUXIÈME PARTIE : LE CONTRAT D'OBJECTIFS 2008-2011 DEVRAIT ÊTRE L'OCCASION DE S'INTERROGER SUR LE POSITIONNEMENT ET L'ORGANISATION DU CENTRE, TOUT EN FIXANT D'ORES ET DÉJÀ DES OBJECTIFS EN MATIÈRE DE PARTENARIAT ET DE GESTION INTERNE .....** 41

2.1	LE CEREQ AURAIT INTÉRÊT À S'ENGAGER DANS UN PROJET DE SERVICE .....	41
2.1.1	<i>Il doit prendre en compte l'évolution du contexte institutionnel.....</i>	41
2.1.1.1	Construire un dialogue formalisé avec les partenaires sociaux .....	41
2.1.1.2	Intégrer la montée en puissance des conseils régionaux .....	42
2.1.1.3	Clarifier la stratégie internationale du Centre et l'orienter essentiellement vers l'Europe .....	44
2.1.1.4	Positionner l'Etat dans un rôle essentiellement stratégique vis à vis du Centre .....	46
	➤ La construction commune d'une vision stratégique et l'articulation des partenariats .....	46
	➤ La participation à l'élaboration des grandes politiques ministérielles.....	46
	➤ La fonction de contrôle et la régulation .....	46
	➤ Le rééquilibrage des sphères d'influence éducation nationale et emploi.....	47
2.1.2	<i>Certaines dimensions essentielles de l'activité du Centre doivent être confortées .....</i>	47
2.1.2.1	Restaurer la dimension évaluative et prospective des travaux .....	48
2.1.2.2	Développer la fonction d'appui technique et méthodologique auprès de certains opérateurs .....	48
	➤ Un appui méthodologique aux OREF .....	48
	➤ Un appui méthodologique aux observatoires de branche .....	49
	➤ Un appui technique au Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie .....	49
2.1.3	<i>Une mobilisation interne à construire autour d'un projet d'ensemble fédérateur.....</i>	50
2.1.3.1	Redéfinir le positionnement et le rôle des centres associés .....	50
	➤ Des objectifs difficilement compatibles .....	50
	➤ Un appui recherche à diversifier .....	51
	➤ Organiser différemment la réponse régionale .....	52
2.1.3.2	L'organisation interne pourrait être repensée .....	53
	➤ Une interrogation sur la répartition entre missions et départements, d'une part, les champs d'intervention des départements, de l'autre .....	53
	➤ Une perspective de repositionnement des actuelles fonctions support et leur transformation en une direction adjointe à part entière .....	54
	➤ Une gouvernance simplifiée qui place au même niveau les fonctions de production scientifique et les fonctions de gestion.....	55
2.2	LE FUTUR CONTRAT DOIT FIXER QUELQUES OBJECTIFS SANS ATTENDRE LES RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE DE PROJET DE SERVICE .....	55
2.2.1	<i>Amplifier le rôle stratégique du conseil d'administration et mieux articuler ses travaux avec ceux du conseil scientifique .....</i>	55
2.2.1.1	Revoir la composition du conseil pour le recentrer sur les principaux donneurs d'ordre .....	55
2.2.1.2	Conforter et amplifier le rôle d'orientation du conseil d'administration.....	56
2.2.1.3	Améliorer l'articulation du conseil d'administration avec le conseil scientifique .....	56
2.2.2	<i>Recentrer le rôle du conseil scientifique .....</i>	56
2.2.3	<i>Structurer les partenariats avec les principaux interlocuteurs du Centre .....</i>	57
2.2.3.1	Définir un programme de travail pluriannuel avec les partenaires sociaux.....	57
2.2.3.2	Préparer avec les conseils régionaux un accord cadre .....	57
2.2.3.3	Formaliser une collaboration étroite avec le Centre d'études de l'emploi .....	58
2.2.3.4	Diversifier des partenariats et les formaliser.....	59
2.2.3.5	Développer une politique volontariste de diffusion des travaux .....	60
2.3	L'AMÉLIORATION DE LA GESTION INTERNE DOIT ÊTRE UN SOUCI PRIS EN COMPTE IMMÉDIATEMENT DANS LE CONTRAT D'OBJECTIFS .....	61
2.3.1	<i>Associer le ministère des finances et le contrôleur financier local à la négociation des objectifs de gestion du Centre.....</i>	61
2.3.2	<i>Mettre en œuvre des procédures de gestion conformes à l'esprit de la LOLF.....</i>	61
	➤ Adapter les recrutements en fonction des besoins et des évolutions du centre.....	61
	➤ Développer des modalités diverses de financement des projets d'études et de recherche.....	62
2.3.3	<i>Requalifier les fonctions support : développer le fonctions de contrôle de gestion, de gestion des ressources humaines et de pilotage du système d'information.....</i>	62
2.3.3.1	Développer un contrôle de gestion articulant activité et ressources.....	62
2.3.3.2	Mettre en place une véritable gestion des ressources humaines.....	62

**ANNEXES**

## Introduction

Par lettre de mission du 22 mars 2007 (voir en annexe n°1), les ministres chargés de l'éducation et de l'emploi ont demandé à l'IGAENR et à l'IGAS de procéder au bilan de la mise en œuvre du contrat d'objectifs 2004/2007 (voir en annexe n°2) qui lie l'Etat et le Centre d'études et de recherche sur les qualifications (CEREQ) et de faire, en tant que de besoin, des propositions pour le prochain contrat devant couvrir la période 2008/2011.

Mme Claudine PERETTI pour l'IGAENR, Mme Emmanuelle JEANDET-MENGUAL et M. François BRUN, pour l'IGAS, ont été chargés de cette mission.

Le CEREQ est un établissement public national à caractère administratif régi par le décret n°85-634<sup>1</sup> modifié, codifié dans le code de l'éducation<sup>2</sup>. En 2007, son budget primitif s'élève à plus de 11 millions d'euros et il emploie 150 personnes à Marseille<sup>3</sup> et dans ses 17 « centres associés ».

Autonome depuis 1985, par séparation de l'Office national d'information sur les enseignements et les professions créées en 1970 à l'initiative du ministère de l'éducation<sup>4</sup>, le CEREQ constituait à l'origine une branche particulière de cet Office. Il s'agissait, selon les travaux préparatoires au VI<sup>ème</sup> plan, de répondre à « *“l'ignorance des planificateurs à l'égard du contenu des emplois et le manque de repérage des emplois dans le temps et dans l'espace, permettant d'étudier les évolutions et de fonder la prévision ; [à]-la méconnaissance des conditions dans lesquelles les individus accèdent aux emplois et passent d'un emploi à l'autre”*<sup>5</sup>.

Selon son statut actuel, le CEREQ est chargé de conduire des études et des recherches relatives à la relation formation emploi et de formuler des avis et des propositions sur les conséquences à tirer de ces analyses sur les choix en matière de politique de formation et d'enseignement. En dépit de sa dénomination, le CEREQ n'est pas un établissement de recherche au sens juridique du terme, dans la mesure où il n'a pas été doté du statut d'établissement public scientifique et technologique au sens de la loi n° 82-610 du 15 juillet 1982 modifiée, relative à l'orientation et à la programmation pour la recherche et le développement technologique de la France. Ni ses travaux scientifiques, ni ses personnels ne sont donc soumis aux procédures applicables aux établissements de recherche. Cependant, il est doté d'un conseil scientifique qui a notamment pour mission d'assurer la cohérence des travaux du Centre et de les évaluer. Son activité d'études s'appuie sur un programme

<sup>1</sup> Décret n° 85-634 du 25 juin 1985 (JO du 26 juin 1985) modifié érigeant le Centre d'études et de recherches sur les qualifications en établissement public national à caractère administratif.

<sup>2</sup> Codifié aux articles R.313-37 à R. 313-58 du livre III du code de l'éducation, voir annexe n° 3 .

<sup>3</sup> Le CEREQ a été localisé en 1992 à Marseille.

<sup>4</sup> Décret n° 70-239 du 19 mars 1970; le Centre d'études et de recherches sur les qualifications était prévu par le titre II - articles 23 à 28 de ce décret.

<sup>5</sup> Cité par Olivier Bertrand, responsable du RFE de 1973 à 1980 in « LE RFE (Répertoire Français des Emplois) Fin d'une époque... Début d'une institution... Colloque les 30 ans du CEREQ » Ce centre était dépourvu de la personnalité morale, mais il était doté d'un budget propre, d'un directeur, assisté d'un conseil de perfectionnement spécifique, et chargé d'arrêter le programme d'activité et de recherche soumis au conseil d'administration de l'Office. Ce conseil de perfectionnement était composé des administrations concernées par les questions d'enseignement, de recherche, de politique industrielle, d'emploi, de démographie et d'économie. Les missions dévolues au centre consistaient à : « *analyser les postes de travail et les métiers ; évaluer les transformations des qualifications dues l'évolution des techniques ; étudier l'adaptation des formations et des méthodes d'enseignement en fonction des besoins.*»

scientifique quadriennal d'« orientations à moyen terme », les OMT, organisées autour d'un certain nombre d'axes. Ses chargés d'études appartiennent, en grande majorité, aux corps des ingénieurs de recherche et de formation.

Comme convenu avec les directions des ministères concernés<sup>6</sup>, la mission n'a conduit ni un contrôle de l'établissement au sens propre du terme<sup>7</sup>, ni une évaluation de la pertinence de ses travaux scientifiques. Elle s'est attachée à mesurer le degré de mise en œuvre du contrat d'objectifs à partir des dispositions du contrat, des éléments du bilan provisoire déjà réalisé par le CEREQ et ses tutelles, ainsi que des points de vue exprimés par les organisations qui sont représentées à son conseil d'administration et par certaines personnalités siégeant à son conseil scientifique. Sur la base de ces éléments, elle a émis un certain nombre de propositions quant à l'évolution du prochain contrat d'objectifs. Il s'agit donc plus d'un audit stratégique sur les missions et le pilotage du CEREQ que d'un audit au sens classique du terme. La mission à cet égard n'a pas souhaité intervenir dans les problématiques des études, des recherches ou des enquêtes qui devraient être programmées dans le cadre du prochain contrat, ceci relevant naturellement des directions en charge des politiques ministérielles et des membres du conseil d'administration et du conseil scientifique.

Pour mener ses travaux, la mission a rencontré, outre des membres du conseil d'administration et du conseil scientifique, les responsables de l'établissement, les organisations syndicales, diverses personnalités ou organismes traitant des questions d'emploi, de formation et de recherche<sup>8</sup>. La mission a adressé aussi des questionnaires (voir en annexe n°4 les textes de ces questionnaires et les réponses obtenues) en direction des conseils régionaux, des rectorats, des DRTEFP et des OREF en vue d'apprécier les relations du CEREQ et de ses centres associés avec ses partenaires potentiels. La mission s'est rendue dans six régions<sup>9</sup>, pour rencontrer d'une part les centres associés et les équipes des laboratoires de recherche dans lesquels ils sont implantés, d'autre part les partenaires locaux : conseil régional, services de l'Etat, OREF, notamment. Elle tient à remercier tout particulièrement les centres associés pour leur accueil.

Au total, la mission a jugé que si le contrat d'objectifs, dont elle critique certaines ambiguïtés, a eu un impact positif mais limité (Partie I) sur l'activité du Centre, le prochain contrat devrait permettre de faire évoluer le positionnement et la stratégie d'ensemble du CEREQ (partie II).

---

<sup>6</sup> Pas moins de sept directions d'administration centrale sont directement intéressées par les travaux et la gestion du CEREQ : deux directions du secteur emploi, à savoir la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) et la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) et cinq directions du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche : la direction des affaires financières (DAF), la direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP), la direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO), la direction générale de l'enseignement supérieur (DGES), la direction générale de la recherche et de l'innovation (DGRI).

<sup>7</sup> La mission n'a pas procédé par exemple à des vérifications en matière de gestion du personnel ou de gestion budgétaire, sur laquelle au demeurant le contrôleur financier n'a pas d'observation majeure.

<sup>8</sup> L'annexe n°5 donne la liste des personnes rencontrées ou auditionnées.

<sup>9</sup> Ile-de-France, Pays-de-la-Loire, Nord-Pas-de-Calais, Centre, Basse-Normandie, Provence-Alpes-Côte-d'Azur.

## Première Partie : le contrat d'objectifs 2004/2007 n'a eu qu'un impact limité sur le fonctionnement et le positionnement du CEREQ

Le contrat d'objectifs conclu en mars 2004 pour la période quadriennale 2004/2007 est le premier de ce type à avoir été signé par le Centre d'études et de recherche sur les qualifications et l'Etat. La signature de ce protocole comblait une lacune, puisque s'agissant des organismes placés sous la tutelle du ministre chargé de l'emploi, le CEREQ restait à cette époque le seul organisme dépourvu d'un tel document d'orientations stratégiques. Conclu avec les deux ministères chargés de l'éducation et de l'emploi, le contrat n'a pas été signé par le ministère en charge du budget.

Le bilan d'exécution qui peut en être dressé à l'occasion de la dernière année de sa mise en œuvre, pour permettre aux différents responsables de préparer la nouvelle échéance 2008/2011, fait apparaître, rétrospectivement, des imperfections quant à la nature des objectifs retenus par ce contrat, et des résultats contrastés dans leur mise en œuvre. Pour autant, l'actualité des questions traitées par le CEREQ n'a pas diminué, ce qui rend encore plus légitime la question de la mise en œuvre des missions qui lui sont dévolues, leur évaluation et la diffusion des résultats de ses travaux auprès d'un large public des acteurs et des professionnels des politiques de formation et de l'emploi.

### 1.1. Le champ des questions traitées par le CEREQ se trouve au cœur de certaines des problématiques sociales les plus importantes

Les éléments d'actualité et de fond ne manquent pas, qui donnent aux travaux du CEREQ une dimension particulière, même s'il n'est pas, évidemment, le seul organisme dans ce cas.

Les questions touchant au chômage, à la qualification et à l'insertion dans l'emploi sont au cœur des problématiques des politiques nationales et européennes. Les dépenses assurant le financement des politiques d'éducation et d'intervention sur le marché du travail<sup>10</sup> qui ont pour objet ou effet d'agir plus ou moins directement sur la qualification de la main d'œuvre ou des emplois, représentent des pourcentages importants du PIB. La dépense de formation professionnelle se montait à 24 milliards d'euros en 2004. Pourtant, la France est caractérisée par un taux d'emploi plus faible que la moyenne européenne en ce qui concerne les jeunes et les personnes de plus de 55 ans, tandis que le chômage ne descend pas au-dessous des 8%. Les personnes sans diplôme ou titulaires du certificat d'études restent de loin les plus touchées par le chômage et malgré l'élévation du niveau de formation ces vingt dernières années, le nombre de jeunes sortant de la formation initiale sans qualification ou sans diplôme représente toujours de l'ordre de 20% d'une génération. Quant à la formation continue, sa segmentation entre chômeurs ou salariés, comme entre financeurs, contribue peu à améliorer cette situation.

---

<sup>10</sup> [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-NK-06-012/FR/KS-NK-06-012-FR.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-NK-06-012/FR/KS-NK-06-012-FR.PDF).

La persistance en France d'un niveau élevé de chômage, en dépit de politiques publiques combinant accords conclus par les partenaires sociaux<sup>11</sup> et interventions de l'Etat, font de ces questions un enjeu social essentiel.<sup>12</sup> Le divorce apparent entre un niveau élevé de chômage et une progression des dépenses de formation n'est pas sans rapport avec les divers questionnements sur l'efficacité de ces politiques. En attestent, par exemple, la création par le Sénat en 2007, d'une « mission commune d'information sur le fonctionnement des dispositifs de formation professionnelle »<sup>13</sup>, le rapport de MM. Cahuc et Zylberberg, intitulé : « *La formation professionnelle des adultes : un système à la dérive*<sup>14</sup> », les travaux récents du CERC<sup>15</sup>, la stratégie pour l'emploi de l'OCDE<sup>16</sup>. Les besoins de connaissances et d'expertise, comme les interrogations sur l'efficacité de ces dispositifs, sont donc toujours très importants.

Le CEREQ par ses travaux d'enquêtes et d'études, qui reposent sur les acquis de la recherche en particulier en sciences économiques et en sociologie, constitue une ressource de premier plan – ne serait ce que par les moyens humains mobilisés - pour appuyer et éclairer les choix de politiques qui sont menées, ou devraient l'être, par les différents acteurs qui ont reçu compétence pour intervenir dans les champs de la formation professionnelle et de l'emploi et pour évaluer les effets de ces politiques

### **1.1.1 *Le CEREQ constitue un outil reconnu, même si la palette de ses travaux n'est pas toujours bien connue***

La mission a noté -les réponses aux questionnaires le confirment- chez la très grande majorité des interlocuteurs qu'elle a rencontrés, un grand attachement à l'activité et à la production du Centre, dont il est clair que l'image est globalement positive et les travaux jugés de bonne qualité.

Chacun considère, en particulier les commanditaires publics et les partenaires sociaux, qu'il peut trouver dans la production du Centre des informations et des données rigoureuses, utiles à sa réflexion pour analyser les évolutions des qualifications, de l'emploi, de la formation initiale et continue, de l'impact des interventions publiques en ces matières. La mission partage cet avis, sous le bénéfice des observations qui seront faites dans la suite de ce rapport.

---

<sup>11</sup> Par exemple : l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie ou la mise en œuvre par l'UNEDIC d'une politique de formation en direction des demandeurs d'emploi.

<sup>12</sup> Des lois récentes ont modifié profondément le paysage de la formation professionnelle : les lois n° 2004-391 du 4 mai 2004, relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, et n° 2004-809 du 13 août 2004, relative aux libertés et responsabilités locales, ont mis l'accent, pour le premier texte, sur la sécurisation des parcours, en organisant, pour le second, l'achèvement de la décentralisation de la formation professionnelle. La loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale a donné une nouvelle dimension au service public de l'emploi, en particulier en précisant son intervention dans le champ de la formation.

<sup>13</sup> Le communiqué de presse du Sénat était ainsi rédigé : « *La mission a décidé d'aborder l'ensemble du champ de la formation professionnelle... du point de vue de l'efficacité globale du système- dans la perspective de présenter en juillet 2007 des propositions susceptibles de renforcer l'efficacité des quelque 25 milliards d'euros investis par la Nation dans cette politique... elle envisagera spécifiquement l'efficacité économique et sociale de la formation professionnelle, la problématique de l'évaluation, celle de la gouvernance du système.* »

<sup>14</sup> « *La formation professionnelle des adultes : un système à la dérive* », 10 juillet 2006. Etude réalisée à la demande du Centre d'observation économique de la chambre de commerce et d'industrie de Pairs.

<sup>15</sup> Le CERC : La France en transition 1993-2005 <http://www.cerc.gouv.fr/rapports/rapport7/rapport7cerc.pdf>.

<sup>16</sup> « *Stimuler l'emploi et les revenus ; les leçons à tirer de la réévaluation de la stratégie de l'OCDE pour l'emploi* ». 2006.

Mais, de manière assez paradoxale, il ressort de beaucoup de ces entretiens que l'éventail des travaux du Centre est en réalité assez mal connu de ceux qui n'appartiennent pas au premier cercle, celui des tutelles ou des organismes de recherche qui lui sont proches.

Autant, en effet, les enquêtes dites « Génération<sup>17</sup> » sont bien repérées et fondent la notoriété dont bénéficie le Centre, autant les autres travaux sont mal connus des professionnels du secteur formation et du secteur emploi, qu'il s'agisse des administrations publiques locales ou des partenaires sociaux, des entreprises ou des représentants du personnel. Ils ont plus de difficultés à préciser - au-delà d'un certain nombre de données chiffrées ou de constats généraux - la diversité des apports du CERÉQ.

Ce paradoxe illustre une certaine ambiguïté qui peut caractériser l'exercice des missions du CERÉQ : s'agit-il, en effet, d'un organisme d'études et d'appui pour le besoin essentiellement des seules administrations concernées ou d'un établissement public chargé, avec les exigences de la rigueur scientifique, d'apporter et de diffuser à de multiples acteurs sociaux des réponses ou des éléments de réponses à des questions relatives à l'évolution des emplois et des formations, et à l'efficacité des politiques publiques dans ces domaines ?

La mission a observé, dans la définition statutaire des missions et le contrat d'objectifs, des motifs de considérer que le CERÉQ n'est pas seulement un organisme d'appui aux administrations centrales, mais aussi un outil au service des professionnels, en raison des responsabilités qui sont les leurs dans la mise en œuvre de ces politiques.

### ***1.1.2 L'activité du CERÉQ repose, pour l'essentiel, sur la réalisation d'enquêtes et d'études***

Les missions dévolues au CERÉQ ont été définies par le décret constitutif de 1985<sup>18</sup>, et n'ont pas été modifiées depuis. Il est chargé, notamment « *1<sup>o</sup> De procéder aux études et recherches sur la qualification de la population et les conditions de son acquisition par la formation initiale et continue et l'exercice d'une activité professionnelle,.... 2<sup>o</sup> De formuler des avis et des propositions sur les conséquences susceptibles d'être tirées des études et recherches précédentes quant aux choix en matière de politique de formation et d'enseignement...., d'assurer une « valorisation des travaux du centre s'appuyant sur des relations suivies avec le monde du travail et les entreprises. Il « effectue lui-même les études et recherches définies dans le cadre d'orientations à moyen terme... ...il peut passer convention avec tous les organismes intéressés. Dans tous les cas, il en coordonne, exploite et diffuse les résultats, notamment auprès des pouvoirs publics et des organisations professionnelles du monde du travail et des entreprises. »* Le CERÉQ est ainsi investi d'une double mission : construire et diffuser les connaissances pour fonder les diagnostics nécessaires aux décisions de l'Etat, des collectivités locales et des partenaires sociaux, éclairer et appuyer les choix publics.

Pour conduire ces activités, le CERÉQ se fonde depuis l'origine sur des « Orientations à moyen terme » (OMT), qu'il définit par un travail essentiellement interne à caractère largement académique, qui associe les « centres associés », en liaison avec les directions de tutelle. Ces orientations sont validées par le conseil d'administration<sup>19</sup> après avis du conseil

<sup>17</sup> Voir au § 1.1.2.1. ci après le détail de la présentation de ces enquêtes.

<sup>18</sup> Voir l'annexe n° 2.

<sup>19</sup> Les OMT de la période 2004/2007 ont été approuvées par le conseil d'administration en juin 2003.

scientifique. Elles constituent le cadre scientifique dans lequel, selon plusieurs axes thématiques, s'organisent les travaux du Centre pendant plusieurs années.

Or, la mission a recueilli tant sur le document lui-même que sur sa procédure d'élaboration des critiques qu'elle partage sur son manque de lisibilité en dehors du milieu de la recherche et sur l'insuffisante association des différents acteurs des politiques à son élaboration. Ces derniers, qui siègent au conseil d'administration, regrettent de ne pas pouvoir intervenir plus en amont sur la construction de priorités qui les concernent pourtant directement. Une complexité supplémentaire est intervenue avec la mise en place du contrat d'objectifs en 2004, celui-ci ayant, dans une certaine mesure, superposé aux axes des OMT des priorités thématiques qui lui sont propres. Il en résulte une véritable difficulté à articuler et à rendre lisibles les travaux du Centre, aussi bien en termes de priorités que de suivi. Les indicateurs de gestion sont calés, selon le cas, sur le suivi des OMT ou du contrat d'objectifs. Même si le renouvellement des OMT pour 2008 est déjà largement engagé avec les mêmes limites que celles qui viennent d'être mentionnées, une clarification serait nécessaire de ce point de vue dans le prochain contrat.

#### *1.1.2.1 Le CEREQ réalise plusieurs séries d'enquêtes majeures pour la connaissance de l'impact des formations, notamment sur l'insertion dans l'emploi*

Le CEREQ n'est pas un « service statistique ministériel »<sup>20</sup>, ce qui le prive d'un accès direct à certaines données qui peuvent lui être utiles pour la conduite de ses travaux. Dans ces conditions, la mission suggère qu'un protocole soit défini en accord avec l'Insee pour assurer au CEREQ l'accès à ces données. Pour autant, son programme d'enquêtes fait l'objet, chaque année, d'un examen par les sections « Education-formation » et « Emploi-revenus » du conseil national de l'information statistique (CNIS), dont il est un des producteurs permanents sur ces champs, avec notamment la DEPP et la DARES, la DGER du ministère chargé de l'agriculture<sup>21</sup>. Le CNIS a émis un avis sur le programme 2007 et 2008<sup>22</sup> qui mérite d'être pris en compte dans le cadre du prochain contrat d'objectifs.

##### ➤ *Les enquêtes dites « générations »*

Ces enquêtes constituent la base d'informations et de compréhension des conditions d'accès à l'emploi des sortants du système éducatif. L'objectif de la première enquête conduite en 1997/1998, dite « Génération 92 », a été d'analyser les cinq premières années de vie active d'une population de jeunes sortis du système scolaire au regard notamment du parcours scolaire et des diplômes obtenus. L'enquête a porté sur 27 000 jeunes sortis de formation initiale en 1992 quels que soient les niveaux de diplômes et de spécialités. Son impact a été considérable et explique largement la notoriété du CEREQ. Cette enquête a été depuis renouvelée régulièrement. Les résultats de ces enquêtes donnent en effet des indications qui ne sont pas disponibles autrement sur les liens entre formation initiale et accès à l'emploi, sur les processus d'insertion professionnelle des jeunes. Ils intéressent donc directement non seulement le ministère de l'éducation et celui de l'emploi, mais plus largement, le système éducatif, les familles, le monde économique et les partenaires sociaux.

<sup>20</sup> Une démarche en ce sens a été faite en 2000, qui n'a pas abouti, s'agissant en effet d'un opérateur de l'Etat.

<sup>21</sup> Voir [cnis.fr/](http://cnis.fr/) - Programmes 2004 à 2007. Le site du CNIS fournit la liste des enquêtes relevant soit du domaine éducation formation soit du domaine emploi revenus et du service producteur.

<sup>22</sup> Voir annexe n° 6.

Le dispositif d'enquêtes prévoit aujourd'hui deux types d'opérations conduites en alternance :

- une enquête génération pleine (40 000 questionnaires environ), se déroulant en plusieurs étapes : une première interrogation à trois ans après la sortie du système éducatif, principalement tournée vers la production de données et d'indicateurs destinés à des utilisations fines (spécialités et filières professionnelles détaillées, etc.) ; des réinterrogations plutôt centrées sur des questions et des usages analytiques (notamment sur la question des parcours longs, des mobilités sur moyen terme, des insertions les plus problématiques) ;
- une enquête « mini génération » reproduisant sur une taille plus réduite (10 000 questionnaires environ) l'interrogation à trois ans de la génération pleine. Cette enquête a notamment pour but de répondre à des demandes d'extensions nationales ou régionales portant sur les jeunes issus de certains niveaux ou de certaines spécialités de formation ou sur des jeunes bénéficiaires de certaines mesures pour la formation.

L'enchaînement de ces enquêtes permet notamment d'apprécier les effets de la conjoncture sur les conditions d'insertion ainsi que les évolutions structurelles qui peuvent s'observer. Des discussions ont été engagées entre les directions concernées et le CEREQ pour apprécier, l'intérêt des réinterrogations, le facteur « formation initiale » perdant de son degré de pertinence explicatif des parcours individuels au profit d'autres facteurs.

Certains conseils régionaux ont financé le CEREQ pour bénéficier d'une extension de ces enquêtes pour mieux connaître les caractéristiques de leur territoire.

➤ *Les enquêtes sur la formation continue<sup>23</sup>*

Le CEREQ assure, chaque année, l'exploitation des déclarations fiscales 24-83 qui constituent depuis la loi de 1971<sup>24</sup>, l'élément le plus ancien et le plus régulier dans la production statistique sur la formation professionnelle continue dans les entreprises. Cette source permet de fournir des données sur les dépenses des entreprises, le volume physique des formations et leurs principales caractéristiques : plan de formation, congé individuel de formation, formations en alternance, durée des formations, coût unitaire moyen. Les données ne peuvent pas être présentées par régions.

Depuis 1993, et tous les 6 ans, le CEREQ participe pour la France à l'enquête européenne sur les pratiques de formation continue des entreprises de plus de 10 salariés, dite CVTS (« Continuing Vocational Training Survey »), pilotée par Eurostat. Cette enquête permet une comparaison des pratiques de formation continue dans les entreprises européennes et la construction d'indicateurs en matière de politique de formation des entreprises, d'accès et de participation à la formation, de durée et de coût de formation. Outre une partie commune à l'ensemble des pays de l'Union, l'enquête comprend aussi une partie française élaborée par le CEREQ en partenariat avec la DARES et l'INSEE. Elle comporte des informations utiles pour l'évaluation de l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie et de la loi du 4 mai 2004.

<sup>23</sup> Le CEREQ réalise aussi des enquêtes ponctuelles : on peut citer à titre d'exemple l'enquête réalisée à la demande de la direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur sur le processus d'accès à la VAE.

<sup>24</sup> Loi n° 71-575 du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente.

Le CERÉQ participe également au bilan emploi formation assuré par l'INSEE dans le cadre des enquêtes emploi et plus particulièrement à l'enquête complémentaire européenne « Adult Education Survey » destinée à connaître la manière dont les personnes se forment et la politique de formation des entreprises. Cette enquête devrait être reconduite tous les cinq ans.

#### *1.1.2.2 Le CERÉQ alimente plusieurs bases de données concernant la formation*

Le CERÉQ met à disposition sur son site internet des bases de données qui présentent les résultats des principales enquêtes et qui permettent de construire ses propres indicateurs :

- la base « *REFLET* » relative aux diplômes de l'enseignement technique et professionnel. Elle s'adresse à tous les professionnels qui interviennent dans la gestion des certifications publiques en termes d'ingénierie, d'évaluation ou de mise en cohérence ;

- la base de données sectorielles permettant notamment l'établissement de portraits statistiques de branches (PSB) ;

- la base de données régionales élaborée dans le cadre du groupe statistique pour l'évaluation, constitué avec les partenaires du CERÉQ (DARES, INSEE, DEPP...) sous l'autorité du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie. C'est une source privilégiée de suivi des évolutions de l'offre de formation et du marché du travail. Elle permet la comparaison entre régions comme entre régions et niveau national.

#### *1.1.2.3 Le CERÉQ produit de très nombreuses études*

La production d'études à partir de l'exploitation des données des enquêtes susmentionnées ou de recueil de données spécifiques constitue l'activité majeure du CERÉQ et des centres associés.

L'enquête « Génération 98 » par exemple donne lieu à la poursuite d'études sur la différenciation des parcours et de l'insertion selon le genre ou les origines socio-culturelles, sur les relations entre diplômes et marché du travail, etc.

D'autres travaux d'études spécifiques portent sur l'analyse de branches ou de politiques d'entreprises.

#### *1.1.2.4 L'activité d'expertise auprès des ministères formateurs et certificateurs est une des missions fondatrices du CERÉQ<sup>25</sup>*

La participation des chargés d'études du CERÉQ aux instances consultatives de la certification et les coopérations avec les ministères certificateurs permet d'assurer un lien entre le Centre et les acteurs des professions, ce qui permet aux uns et aux autres de bénéficier de leur expérience. La coordination entre la base REFLET et la base du réseau de la Commission nationale de la certification professionnelle fait l'objet de réflexions en cours.

---

<sup>25</sup> Loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 ; articles L 900-1 du code du travail et L 335-6 et suivants du code de l'éducation. Voir le site de la Commission nationale de la certification professionnelle : [http://cncp.gouv.fr/contenus/telechgt/Rapport2006\\_Version09fev2007.pdf](http://cncp.gouv.fr/contenus/telechgt/Rapport2006_Version09fev2007.pdf).

### 1.1.2.5 *Le Centre formule des avis et des propositions sur les choix de politique de formation*

Cette fonction, pourtant essentielle pour la notoriété du CEREQ, est irrégulière et marginale<sup>26</sup> : irrégulière parce qu'elle dépend des demandes qui sont faites au CEREQ et marginale parce qu'elle ne concerne que très peu de personnes au sein de l'établissement, essentiellement le directeur et le directeur-adjoint, quelquefois des chargés d'études ou des chargés de mission. Elle s'exerce soit de façon permanente, par exemple au sein du Haut Comité « Education-Economie-Emploi » ou du groupe « prospective des métiers et des qualifications » du Conseil d'analyse stratégique, soit ponctuellement. Citons sur ce point, pour l'année écoulée, la mise à disposition d'un chargé d'études senior à mi-temps auprès du délégué interministériel à l'orientation, la contribution à l'expertise des projets de plates-formes d'insertion professionnelle dans les universités pilotée par la DGES, la participation au groupe de travail chargé de dresser un état des lieux sur l'enseignement supérieur en France et de faire des propositions d'évolution.

### 1.1.2.6 *Le CEREQ exerce une activité européenne et internationale*

Outre la participation aux enquêtes européennes indiquées plus haut, le Centre conduit des travaux de confrontation de méthodes ou d'élaboration d'outils dans divers cadres européens, parfois en relation avec les ministères de tutelle. Il mène aussi des opérations de coopération avec un certain nombre de pays (Amérique Latine et Afrique du Nord) et entretient des relations avec divers organismes internationaux (OCDE, BIT, UNESCO, CEDEFOP, ETF) ou étrangers proches

### 1.1.3 *Organisation originale visant à bénéficier des apports de la recherche et participer à l'animation locale, les centres associés présentent un bilan mitigé*

Le statut du CEREQ prévoit<sup>27</sup> la possibilité d'instituer des « centres associés » par convention avec des organismes de recherche ou d'enseignement supérieur. Les centres associés ont notamment pour mission de coopérer à la collecte et l'analyse des données, de développer des recherches, d'aider à la diffusion des travaux. Par vagues successives sur 30 ans, entre la fin des années 70 et 2002, le CEREQ a conclu 18 conventions. Ces dernières prévoient que le centre associé, en contrepartie du financement de un à deux postes et de frais de fonctionnement, conduit des études et des recherches dans le champ des OMT dans lesquelles sont impliqués des chercheurs des laboratoires support, participe à la réalisation du programme de travail du CEREQ, assure l'animation de la réflexion régionale sur la relation formation-emploi. Les thèmes d'études sont arrêtés par accord entre le CEREQ et le

---

<sup>26</sup> Les indicateurs « N3 » (voir annexe n° 9) ne permettent pas d'apprécier ce type de fonctions du Centre.

<sup>27</sup> Article R 313 - Voir annexe n° 3. Un premier groupe de 7 centres associés a été mis en place dès les années 1974-75, avant l'autonomisation du CEREQ : Aix-en-Provence, Dijon, Grenoble, Paris, Rennes, Toulouse, Strasbourg ; une extension du réseau a été opérée dix ans plus tard - en 1983-84 - avec la création de 4 nouveaux centres : Lille, Nancy, Orléans, Rouen ; une troisième vague d'extension a eu lieu entre 1990 et 1993 avec la création de 5 nouveaux centres : Besançon, Clermont-Ferrand, Montpellier, Nantes, Saint-Denis de la Réunion ; les dernières créations concernent Bordeaux en 1997 et Caen en 2001-2002. La convention avec le centre associé de Rouen a été suspendue en 2006. Ces conventions sont signées par le laboratoire support, l'université de rattachement et, lorsqu'il s'agit d'un laboratoire mixte, par le délégué régional du CNRS.

laboratoire d'accueil, mais si le CEREQ peut refuser de prendre en charge des thèmes qui lui paraissent ne pas ressortir des OMT, il n'est pas en mesure de piloter vraiment les travaux.

Ce dispositif maintenant ancien, fait l'objet d'un très large consensus au sein de l'établissement, même s'il s'interroge sur le positionnement des centres associés<sup>28</sup>. Le contrat d'objectifs a ainsi rappelé le « ... rôle décisif dans l'activité du Centre : extension de la présence du Céreq auprès des acteurs institutionnels dans les régions, participation aux activités de recherche visant à faire évoluer les dispositifs d'observation et d'analyse, efficacité du travail en réseau... » et il a envisagé son extension<sup>29</sup>. Par contre, les directions de tutelle et les membres du conseil d'administration ont indiqué à la mission leur grande méconnaissance du rôle et de l'activité des centres associés.

Les éléments de diagnostic rassemblés par la mission au travers des réponses aux questionnaires et des entretiens concourent à dessiner une image très diversifiée du fonctionnement des centres associés, différente de celle que le CEREQ renvoie spontanément.

#### *1.1.3.1 L'insertion des centres associés dans les problématiques régionales emploi/formation est très disparate et leur plus value globalement modeste*

Les réponses aux questionnaires<sup>30</sup> des conseils régionaux, des DRTEFP, des rectorats et des OREF font apparaître la modestie des liens opérationnels entre centres associés et acteurs locaux dans l'appui et l'évaluation des politiques de formation et d'emploi. Les OREF, les bureaux d'études et les consultants privés, voire les observatoires locaux ou de branches, occupent aujourd'hui une place prépondérante dans les travaux d'études locaux. L'expertise des centres associés ne trouve que rarement à être mobilisée et l'intervention des centres paraît davantage obéir à de relations interpersonnelles ou historiques qu'à une stratégie réellement pilotée<sup>31</sup>. D'ailleurs, les conventions conclues entre le CEREQ et les centres associés ne prévoient pour cette fonction, en règle générale, qu'un budget temps très limité<sup>32</sup>. Dans plusieurs régions, le financement même partiel d'un poste paraît mal se justifier pour ce type de fonctions<sup>33</sup>.

Les relations entre les centres associés et les SEPES<sup>34</sup> des DRTEFP sont particulièrement réduites, et même en recul dans la plus grande partie des régions qui ont répondu, notamment les plus importantes, sauf dans quelques cas (Lorraine, par exemple). Cette situation est

<sup>28</sup>La question du positionnement des Centres associés a fait l'objet d'un groupe de travail associant les centres, qui a donné lieu à un document de synthèse en février 2006. De même, le conseil scientifique a débattu à plusieurs reprises des centres associés (juillet 2002/ mai et novembre 2003/ juin 2004/janvier 2006).

<sup>29</sup>Voir le contrat d'objectifs.

<sup>30</sup>L'ensemble des régions et des SEPES n'ayant pas répondu, on ne peut, en toute rigueur, considérer que ces réponses constituent une description exhaustive des 17 régions concernées.

<sup>31</sup>La mission n'a pas eu connaissance d'orientations stratégiques données aux centres associés pour « guider » leur positionnement local.

<sup>32</sup>Par exemple, la convention du LEST d'Aix-enProvence pour 2007 a « budgété » 2 mois d'activité pour cette fonction. ; 1 mois pour la MSH Ange Guépin de Nantes ; la convention Basse Normandie ne prévoit rien. Ainsi, sur la base de 1 à 3 mois par centre, il est possible d'évaluer de 3 à 6 le nombre d'EQTP annuel pour ce type d'activités, c'est à dire l'équivalent d'un seul OREF.

<sup>33</sup>Les acteurs locaux correspondant d'un centre associé couvrant deux régions localisé dans l'autre région déclarent ne pas connaître l'existence du Centre.

<sup>34</sup>Les Services Études, Prospective, Évaluation et Statistiques, mis en place à partir de 1995 dans les nouvelles DRTEFP, suite à la fusion des DRTE et des DRFP recueillent, traitent et analysent les statistiques sur l'ensemble des champs du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle. Ils conduisent ou pilotent le financement des travaux d'études afin d'appuyer les politiques locales de l'Etat dans ces domaines de compétence.

d'autant plus étonnante que les SEPES ont des missions d'études, de statistiques et de prospective qui auraient dû conduire les deux partenaires à nouer des liens plus étendus que ceux qui viennent d'être décrits.

Si les relations entre les services rectoraux et les centres associés paraissent plus importantes elles n'en restent pas moins limitées. A peine plus d'un tiers des responsables des services potentiellement intéressés<sup>35</sup> (CSAIO, SSA, DAET, DAFCO, DAFPIC) disent avoir des relations de travail avec un centre associé, pour, par ordre décroissant de fréquence, assurer des séances de formation sur l'insertion des jeunes à partir des enquêtes « Génération », bénéficier d'une aide pour l'analyse des données des enquêtes sur l'insertion professionnelle IVA-IPA<sup>36</sup> ou pour des études ponctuelles. A l'exception des formations, les travaux communs sur l'insertion se déroulent souvent dans un cadre pluri-partenarial au niveau de la région et sous l'impulsion du CARIF-OREF. La quasi inexistence des commandes des rectorats s'explique aussi par le fait que ces derniers ne disposent pas de crédits d'études (cf. annexe n°4).

Les relations entre les centres associés et les OREF<sup>37</sup> sont aussi disparates, mais généralement très faibles, allant de l'absence de relations dans certaines régions, à des relations plus nourries (ex. en Île-de-France) sans être perçues comme stratégiques. Les centres associés sont quasi absents des problématiques infra régionales (sauf en Franche-Comté). La difficulté de nourrir des relations plus fortes tient notamment à ce que les OREF interviennent dans l'appui direct à la décision locale, tandis que les Centres associés, ayant une posture de recherche, ont plus de difficulté à se situer sur ce registre, quelquefois aussi par souci de ne pas être instrumentalisés dans le jeu des acteurs régionaux.

#### *1.1.3.2 La contribution des centres associés aux travaux du CEREQ est incontestable mais relativement difficile à évaluer*

L'existence des centres associés fournit à la fois au CEREQ l'adossement à la recherche qui lui est indispensable pour assurer la qualité scientifique de ses études et la possibilité, en influant sur le choix des recherches des laboratoires support, de démultiplier ses propres travaux.

##### ➤ L'adossement à la recherche

Le CEREQ ayant pour mission de conduire des recherches, alors qu'il n'a ni le statut, ni les personnels spécifiques, l'existence des centres associés lui permet d'articuler ses travaux avec ceux des laboratoires de recherche qui travaillent sur les mêmes thématiques, ce qui favorise la cumulativité des résultats, de définir ses orientations en fonction de l'évolution des problématiques de la recherche, ce qui évite des travaux répétitifs, et de bénéficier d'une approche pluridisciplinaire, ce qui permet la diversification des approches.

---

<sup>35</sup> Etaient interrogés dans cette enquête adressée à vingt-trois académies, les responsables des services statistiques académiques (SSA), les chefs de service académique de l'orientation et de l'information (CSAIO), les délégués académiques à la formation continue (DAFCO), les délégués académiques à l'enseignement technique (DAET), les délégués académiques à la formation initiale et continue (DAFPIC).

<sup>36</sup> IVA IPA : Enquêtes de la DEPP portant sur l'insertion dans la vie active des sortants de formations professionnelles et l'insertion professionnelle des apprentis sept mois après leur sortie.

<sup>37</sup> Les OREF représentent 120 personnes sur l'ensemble du territoire, et disposent d'un budget de l'ordre de 8 millions d'euros.

L'absence d'évaluation des travaux du Centre, au-delà de leur impact en termes de notoriété ou d'usage, ne permet cependant pas d'en mesurer concrètement la consistance et les effets.

➤ L'effet de levier

A partir des données fournies par le CEREQ, la mission a cherché à apprécier cet effet sur le plan quantitatif. Le volume que représente l'activité supplémentaire générée par la convention est en effet égal - au moins approximativement<sup>38</sup> - au nombre de mois au-delà de l'activité des personnels CEREQ du centre associé (soit 2 fois 9 mois utiles)<sup>39</sup> consacrés aux études et recherches effectuées dans ce cadre. Sur la base de cette méthode, sans doute assez fruste, il apparaît que si l'effet globalement existe (le coefficient moyen 2007 est de 4,1), il est dû à 4 ou 5 centres, les disparités entre centres étant très importantes (entre 6,4 et 0,6 en écartant les extrêmes) ; les ratios de certains centres sont très modestes (Bordeaux, Grenoble, Rennes par exemple). Dans deux cas, non seulement l'effet de levier n'existe pas, mais le programme de travail prévu ne correspond pas au temps de travail rémunéré. Si les variations entre 2005 et 2007 ne sont pas toujours significatives, certains centres paraissent structurellement ne présenter qu'un effet de levier faible. Il serait sans doute souhaitable qu'une certaine harmonisation intervienne à l'occasion du prochain contrat.

<b>Tableau n° 1 : Effet de levier de l'adossement à la recherche des centres associés</b>				
	<b>Mois 2007</b>	<b>Effet levier 2007</b>	<b>Effet 2006</b>	<b>Effet 2005</b>
<b>Aix en Provence</b>	39	2,3	4,7	4,3
<b>Besançon</b>	30	1,3	0,8	1,6
<b>Bordeaux</b>	23	0,6	0,4	1,1
<b>Caen</b>	74	6,2	4,0	3,1
<b>Clermont-Ferrand</b>	16	0,8	0,2	0,1
<b>Dijon</b>	47	3,2	3,8	2,2
<b>Grenoble</b>	26	0,9	2,1	0,9
<b>Lille</b>	49	3,4	2,1	3,4
<b>Montpellier</b>	41	2,6	2,1	1,7
<b>Nancy</b>	33	1,7	4,3	7,6
<b>Nantes</b>	29	1,2	2,9	2,4
<b>Orléans</b>	31	1,4	1,6	1,7
<b>Paris</b>	76	6,4	4,3	7,0
<b>Rennes</b>	26	0,9	0,4	0,8
<b>Rouen</b>	-	-	1,9	3,3
<b>St Denis</b>	8	-0,1	-0,1	-0,3
<b>Strasbourg</b>	63	5,0	3,9	9,8
<b>Toulouse</b>	65	5,2	8,8	6,0
<b>TOTAL</b>	677	<b>4,1</b>	<b>4,5</b>	<b>5,0</b>

Source : calculs faits par la mission à partir des données du CEREQ

Si le choix des thèmes retenus par les équipes de recherche intéressant le CEREQ est en principe déterminé avec la rigueur nécessaire par la direction du Centre, qui suit attentivement

<sup>38</sup> En effet, le calcul majore l'effet levier dans la mesure où les conventions comprennent une part de temps d'animation régionale locale. Ce qui importe ici a été de chiffrer « globalement » l'effet. On peut le faire si on avait les 17 conventions x trois ans ; il faudrait aussi raisonner sur le réalisé et pas seulement sur le prévisionnel.

<sup>39</sup> Ex pour Nantes : le coefficient est de 29 mois-18 mois = 11 mois ; 11mois/9mois = 1,2 ce qui signifie que la plus value de l'adossement correspond à 1,2 emplois.

la confection des conventions avec les centres associés<sup>40</sup>, le processus « qualité » souffre de plusieurs points de faiblesse en terme de process :

- le contrôle des réalisations effectives est limité aussi bien du point de vue des délais que des travaux prévus ;
- l'évaluation scientifique formalisée des travaux des centres associés autre que celle assurée en interne sous la responsabilité de la direction scientifique n'a pas été assurée dans la période récente ; notamment, le conseil scientifique du CEREQ n'a pu se pencher sur cette production faute de temps suffisant ;
- ces travaux ne font pas l'objet de synthèse régulière, ce qui fait que l'apport des travaux des centres à la réflexion du CEREQ, au delà des déclarations des équipes, ne peut être appréhendé directement.

#### ***1.1.4 Le CEREQ intervient dans un domaine marqué par une grande complexité d'organisation, au carrefour de multiples acteurs, sans pour autant que les partenariats soient clairement structurés***

L'articulation des différentes fonctions assurées par le CEREQ avec celles exercées par les administrations centrales et leurs opérateurs<sup>41</sup>, les collectivités territoriales, voire les opérateurs du secteur privé – observatoires de branches, OPCA...-, fait apparaître la grande complexité du dispositif administratif d'études et de statistiques dans lequel le CEREQ est inséré. Le partage d'activités entre ces organismes est difficilement « lisible » ; il génère des coûts de coordinations et d'interfaces probablement élevés qui mériteraient l'attention des pouvoirs publics, d'autant que les moyens humains et financiers engagés sont importants.

##### ➤ La fonction statistique/enquête<sup>42</sup>

L'examen des enquêtes conduites dans le champ de la formation au travers du programme statistique que coordonne le CNIS fait apparaître la complexité de la répartition des tâches entre organismes, notamment entre DARES, INSEE et CEREQ, qui paraît plus tenir au fruit de l'histoire qu'à une architecture parfaitement organisée. D'autres opérateurs AFPA, ANPE, UNEDIC assurent aussi des productions statistiques sur des champs intéressant le CEREQ sans partenariat formalisé. La même observation peut être faite pour les enquêtes ne relevant pas de la compétence du CNIS.

##### ➤ La fonction études

Elle se trouve aussi partagée de manière difficilement lisible entre une multitude d'acteurs. Bien que la situation ne soit pas imputable, par définition, au seul CEREQ, les partenariats entre le Centre et les opérateurs des politiques de formation et d'emploi (leurs directions d'études et de statistiques) ou de recherche (CEE) ne sont que peu formalisés (AFPA), modestes (ANPE) voire sont inexistants (UNEDIC<sup>43</sup>). La participation au conseil d'administration du CEREQ ne peut en effet suffire à assurer les liens qui seraient nécessaires. De plus, les liens n'existent pratiquement pas avec les Régions en dehors des

<sup>40</sup> Les thèses en principe ne sont pas prises en compte dans les travaux conventionnés.

<sup>41</sup> La mission n'avait pas pour mandat en effet de se pencher sur l'organisation administrative, mais il n'est pas possible de traiter du CEREQ sans regarder autour qui fait quoi pour juger la situation.

<sup>42</sup> [http://www.insee.fr/fr/a\\_propos/stat\\_pub/accueil\\_stat.htm](http://www.insee.fr/fr/a_propos/stat_pub/accueil_stat.htm).

<sup>43</sup> L'UNEDIC dispose d'un service d'études et de statistique, qui conduit notamment une enquête annuelle sur les besoins de formation à très court terme des entreprises pour orienter des demandeurs d'emploi vers les métiers en pénurie. Le CEREQ et ce service n'ont pas eu l'occasion semble-t-il de se rencontrer.

enquêtes Génération. Le CERÉQ n'a pas non plus de liens organisés avec l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

➤ La fonction évaluation

Alors qu'elle est mal assurée en France, et que cette carence est critiquée, elle n'est pas « reconnue » au CERÉQ, par les pouvoirs publics, comme prioritaire, même si son statut le lui permettrait. Si le CERÉQ est associé aujourd'hui aux travaux d'évaluation que vient de lancer le CNFPTLV, ces derniers sont loin de couvrir tout le champ des politiques qui mériteraient d'être évaluées<sup>44</sup>.

➤ La fonction prospective

Cette fonction est prise en charge depuis la fin des années 90 par le Conseil d'analyse stratégique (ex Commissariat général au plan), la DARES et la DEPP, dans le cadre du groupe « Prospective des Métiers et des Qualifications », auquel les partenaires sociaux sont associés. Si le CERÉQ contribue largement à ces travaux qui ont un écho et un impact important et y apporte une expertise appréciée, la mission a observé qu'il n'introduisait guère la dimension prospective dans ses propres études.

Le développement, depuis notamment la loi de 2004, des observatoires de branches confirme le souci d'anticipation et de prévisions des partenaires sociaux sur les questions de formation et d'emploi. Il existait, en effet, début 2007 une trentaine d'observatoires de branche, dont le financement global, assuré par les OPCA, représente plus de 10 millions d'euros, l'équivalent du budget du CERÉQ. Le CERÉQ a d'ailleurs apporté son concours à la mise en place de certains d'entre eux.

Les OREF, quant à eux, conduisent au plan local des travaux de prévision pour éclairer les décisions publiques dans le cadre des programmes régionaux de la formation professionnelle ; ce qui en amène certains à prendre en compte l'articulation des politiques de développement économique, d'emploi, de formation et d'aménagement local.

Si tant est que l'on puisse agréger les moyens du CERÉQ et des centres associés, des OREF et des observatoires de branches, cet ensemble mobilise près de 30 millions d'euros et environ 350 personnes, ce qui peut appeler une réflexion dans le cadre du prochain contrat d'objectifs.

➤ La fonction recherche

La fonction recherche du CERÉQ est d'autant plus difficile à positionner qu'outre que son statut n'en facilite pas la prise en charge, elle s'exerce sur des thématiques de recherche appliquée dont la reconnaissance académique est souvent remise en cause, dans un champ, celui des sciences humaines et sociales, dont les objectifs sont mal définis et l'évaluation pas pertinente<sup>45</sup> et dans un contexte qui se caractérise par un regroupement des laboratoires de recherche afin d'accroître leur visibilité au niveau international, ce qui place les centres associés dans une perspective incertaine. Si l'existence d'un centre associé du CERÉQ apparaît comme un plus dans les laboratoires de petite taille, cette existence n'est pas mentionnée dans les évaluations des commissions du CNRS qui portent sur des laboratoires

---

<sup>44</sup> Du point de vue historique, les difficultés rencontrées par le CERÉQ dans le cadre de l'évaluation de la loi quinquennale ont conduit l'organisme à être très réticent devant des risques éventuels d'instrumentalisation.

<sup>45</sup> Voir à ce sujet le rapport du Comité national d'évaluation de la recherche publique en SHS, publié à la Documentation française, en septembre 2006.

qui fédèrent un grand nombre d'équipes<sup>46</sup>, alors même que la direction régionale du CNRS est co-signataire des conventions.

La mission s'est aussi étonnée du peu de relations structurées entre le CEREQ et le Centre d'études sur l'emploi<sup>47</sup> alors que beaucoup d'éléments plaideraient pour un rapprochement très étroit<sup>48</sup>, par exemple sur les questions de travail. Elle a donc noté avec intérêt les démarches engagées en ce sens récemment par les directions des deux établissements.

Le renouvellement de la convention conclue avec le CNRS (mars 2002) devrait être l'occasion de clarifier le positionnement de la fonction recherche du CEREQ<sup>49</sup>.

## 1.2 Si le contrat d'objectifs a eu des ambitions limitées, il n'a été que partiellement exécuté et son impact sur la vie de l'établissement est modeste

Le contrat figurant à l'annexe n° 2, seules les grandes lignes de celui-ci sont reprises ici. Le contrat a défini six objectifs principaux :

- « *maintenir un équilibre entre les différents types de travaux à mener (collecte de données, études, recherche / capitalisation, expertise / évaluation) ainsi qu'entre les différentes composantes de la demande sociale (Etat, régions, partenaires sociaux, branches, entreprises, institutions internationales, en développant tout particulièrement ses collaborations bilatérales et multilatérales européennes, ainsi que ses activités de coopération en direction du sud de la Méditerranée) ;*
- « *mettre au point et pérenniser ses outils de base (enquêtes générationnelles, base REFLET), les dispositifs de veille sur l'évolution des métiers et des qualifications, les travaux de type « portraits statistiques de branche », la contribution aux « portraits statistiques régionaux » ;*
- « *conforter sa collaboration et son expertise auprès des diverses instances de coordination et de consultation intéressées tant au plan national (CPC, CPN, CNCP, nouveau CNFPTLV,...) que régional (Conseils Régionaux,...) ;*
- « *poursuivre sa politique d'organisation du réseau de centres associés en renforçant les centres existants, en étendant leur couverture territoriale dans la mesure de ses moyens, en veillant à leur intégration régionale, et en développant des axes communs d'accumulation et la valorisation de leurs travaux de recherche ;*
- « *développer une politique de diffusion et de publication utilisant l'ensemble des supports accessibles à destination de ses différents publics (recherche, institutionnel, acteurs économiques, grand public,...)*

<sup>46</sup> Ce constat a été opéré à partir des évaluations de 4 laboratoires : LEST d'Aix, LEO d'Orléans, BETA de Strasbourg, IFRESI de Lille.

<sup>47</sup> Comme le CEREQ, le Centre d'Etudes de l'Emploi est un établissement public administratif placé sous la double tutelle des ministres chargés de l'emploi et de la recherche.. Les études et recherches qu'il conduit visent à éclairer l'action des pouvoirs publics et des acteurs sociaux sur l'évolution de l'emploi, du travail et de la protection sociale en liaison avec l'évolution des marchés, des technologies, de l'organisation du travail et des politiques des entreprises. Elles analysent les politiques publiques d'emploi et contribuent à leur évaluation. Le CEE emploie environ 80 personnes.

<sup>48</sup> Le CEE vient de publier un article très intéressant intitulé « Cinq millions de travailleurs non qualifiés : une nouvelle classe sociale ? » qui aurait sans doute pu être signé par le CEREQ. ([http://www.cee-recherche.fr/fr/connaissance\\_emploi/travailleurs\\_non\\_qualifies\\_ce39.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/connaissance_emploi/travailleurs_non_qualifies_ce39.pdf)).

<sup>49</sup> La mission n'a pu analyser la convention et sa mise en œuvre, ce document lui ayant été communiqué trop tardivement.

- « mettre en place les outils de présentation des activités et moyens permettant de s'inscrire dans le nouveau cadre de la LOLF selon le calendrier de sa mise en place. »

### 1.2.1 *Le contrat est peu précis en termes d'objectifs et d'impact*

Il a semblé à la mission que le contrat d'objectifs, il est vrai préparé en 2003 à une période où les services de l'Etat comme ceux du CEREQ étaient encore peu familiers de cet exercice, présente aujourd'hui un certain nombre de limites, voire de lacunes.

S'il prévoit bien des indicateurs d'activités et de suivi, le contrat ne comporte pas que des objectifs stratégiques, ni d'objectifs véritablement chiffrés (par exemple en matière de diffusion), exprimés en termes d'impacts attendus (*par exemple : accroître la satisfaction des utilisateurs*), sans doute plus difficiles à concevoir pour un centre d'études que pour un producteur de services bien définissables ; pourtant, certains indicateurs de suivi auraient pu constituer des indicateurs d'objectifs, par exemple en matière de diffusion ou de valorisation (exemple : *augmenter la diffusion du nombre de BREF*).

Au titre de la LOLF, le CEREQ a été positionné sur des champs particuliers relevant :

- de la mission Enseignement scolaire du programme 124 « Soutien à la politique de l'éducation nationale », action 7 « Etablissement d'appui de la politique éducative » ; il doit, dans ce cadre, « *valoriser ses études et recherches* », « *développer les études, recherches et statistiques au niveau européen* », « *accroître la satisfaction des utilisateurs* » et « *accroître ses ressources propres* » ;
- de la mission Travail et Emploi du programme 155 « Conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi et du travail », action 6 : « *Etudes, statistiques, évaluation et recherche* ». A ce titre, il est prévu que le CEREQ<sup>50</sup> doit « *contribuer à l'évaluation des effets de la réforme de la formation professionnelle continue* ».

Les missions dévolues par les textes en 1985, les objectifs du contrat et ceux résultant de l'inscription du CEREQ dans les programmes LOLF, s'ils sont dans une large mesure complémentaires, ne coïncident pas de manière stricte et peuvent donner lieu à des interprétations divergentes.

Insuffisamment resserré, ensuite, le contrat ne donne pas une vision claire des deux ou trois points stratégiques essentiels sur lesquels la « performance » de l'établissement devrait être appréciée ; il constitue plutôt une revue de l'ensemble des activités du centre, (les six thèmes prioritaires d'études couvrent quasiment tout le champ pris en charge par le CEREQ, ce qui prive le mot priorité de toute portée pratique). Or, précisément, l'objet central d'un tel contrat est d'abord de cerner les résultats essentiels attendus par la collectivité de la production du CEREQ.

Le contrat n'a pas traité non plus les questions d'organisation des partenariats avec les opérateurs des politiques publiques ou les autres organismes d'enquêtes, d'études ou de recherche nationaux, ni celle de la gouvernance de l'établissement.

---

<sup>50</sup> L'action 6 comprend en 2007 370 ETP – en recul de 50 ETP par rapport à 2006 – et 36,56 M€ au titre des dépenses de fonctionnement, dont 19 M correspondant aux charges de personnel.

Les thématiques d'études prioritaires manquent de lisibilité en termes de résultats attendus par rapport aux choix des politiques d'enseignement et de formation.

Enfin, plusieurs séries de dispositions concernant les activités à mener, les moyens sur lesquels le Centre pourra s'appuyer, ne sont pas apparues toujours très claires à la mission, voire dans certains cas sont apparues contradictoires, dans la mesure où un même sujet est traité à plusieurs chapitres. Les fonctions support n'ont quasiment pas été évoquées.

### 1.2.2 *Les résultats sont globalement positifs, mais inégaux*

#### 1.2.2.1 *Des indicateurs structurent l'activité du Centre*

Le contrat d'objectifs a été assorti de trois types d'indicateurs concernant :

- le premier, les études et recherches, classées par axes et par demandeurs, l'activité du réseau des centres associés et les thèses ;
- le deuxième, les publications et la valorisation : publications par axes et supports, interventions extérieures, accès au site, diffusion et ventes, citations, visiteurs étrangers ;
- le troisième, les ressources conventionnelles, la part des activités sous-traitées, la part des dépenses de personnel et de fonctionnement, les missions par objets et destination géographique.

Même s'il s'avère incomplet, le suivi de ces indicateurs a été mis en place progressivement au cours de la période, ce qui a exigé une implication incontestable des équipes de direction et du personnel du Centre, que la mission tient à souligner. En particulier, ce suivi suppose une modification progressive du système d'information de l'organisme, de telle sorte que la saisie de ces informations ne soit pas plaquée ou rajoutée à l'activité, mais, autant que faire se peut, intégrée dans les outils de gestion. Cet effort devra être poursuivi dans le cadre du prochain contrat d'objectifs.

Ces indicateurs font l'objet du tableau n° 2 ci-après, qui fait apparaître non seulement les progrès accomplis mais aussi les limites inhérentes aux indicateurs retenus.

Tableau n° 2 : Suivi des indicateurs associés au contrat d'objectifs				
INDICATEURS	2004	2005	2006	2007 ou 1 <sup>er</sup> trimestre
nd : non disponible				
<b>Indicateurs de suivi des orientations de moyen terme et de l'activité d'expertise</b>				
P1. Nombre et - temps (en mois) consacrées aux études (Marseille)	132 657 271	156 523 306	119 510 249	
N1. Nombre de publications ventilées selon des axes de moyen terme - dont CEREQ Marseille	221 99	291 135	345 163	
B1. Nombre de missions - Coût des transports en € - Coût des séjours en €	1 411 200 094 -	1 596 198 486 -	1 471 220 201 79 903	

<b>Indicateurs d'équilibre selon les demandeurs</b>					
P2. Etudes par demandeurs Etat Partenaires sociaux Organismes régionaux Organismes internationaux Autres	nd	63,4% 11,2% 2,8% 9,2% 13,4%	58,9% 8,7% 1,6% 13,8% 17%		
B3. Ressources conventionnelles nombre de conventions en cours.....	36	60	59		
Recettes prévisionnelles associées à ces conventions.....	1 323 713	2 047 883	2 183 191		
Recettes encaissées sur conventions dans l'année	784 161	620 987	717 614		
<b>Indicateurs de couverture spatiale des travaux du CEREQ</b>					
P3. Ventilation des travaux selon leur couverture géographique		Indicateur abandonné, car jugé non pertinent			
B2. Localisation des missions par destination géographique, en % nombre de missions : - Europe et étranger : - Marseille/Paris :	3,4% 55,6%	2,7% 61,4%	3,1% 61,6%		
<b>Indicateurs de fonctionnement en réseau</b>					
P4. Structure de la contribution des CAR : nombre d'études Nombre de mois de travail prévu par les conventions	219 834	214 749	172 677		
P5. Nombre des thèses réalisées dans les CAR sur les sujets « CEREQ » dont thèses engagées dans l'année			35 9		
N2. Nombre de publications - dont axe 2 - dont CAR	279 155 160	324 123 168	387 155 182		
<b>Indicateurs de mode de production</b>					
B4. Poids des activités d'étude sous traitées dans l'ensemble des dépenses de fonctionnement	7,5%	5,7%	4,6%		
B5. Fiches de suivi économique des projets		oui	oui		
B6. Poids des dépenses de personnel dans l'ensemble des dépenses de fonctionnement (constatés dans comptes administratifs)	67,5%	66,0%	67,9%		
B7. Poids des réserves dans les dépenses de fonctionnement	67,0%	58,7%	53,6%		
<b>Indicateurs de notoriété</b>					
N3. Nombre de conférences / contributions diverses	Nd	460	580 <sup>51</sup>		
N4. Consultations du site Web : Nombre de visites Nombre de téléchargements * en méga octets	4 245 408 653*	3 683 555 694*	3 653 335 797*		
N5. Diffusion / Vente des publications Recettes, en €	82 162 26 005	85 746 17 182	86 269 30 182	25 696 nd	
N6. Citations dans la presse, dont Dépêches AFP Passage Radio/TV	520	577	674 16 16		
N7. Nombre de visiteurs reçus	Pas disponible				

Un autre progrès substantiel résulte de la construction d'une esquisse de budget analytique par fonctions. Si le CEREQ reste aujourd'hui dépourvu d'une véritable comptabilité analytique, la mission a noté avec intérêt le souci de l'établissement, dans le cadre du budget prévisionnel 2007, d'améliorer sensiblement la connaissance de l'affectation de ses ressources par grands

<sup>51</sup> Le détail des interventions figure à l'annexe n°9.

types de fonctions<sup>52</sup>. Le tableau n° 3 conduit à observer, sans pouvoir comparer avec les années précédentes, que :

- les dépenses de valorisation restent relativement modestes : 10%
- le coût des enquêtes en 2007 représente un quart du budget ;
- plus de 60 % des crédits sont affectés aux études et recherches, dont un quart au titre des centres associés.

Tableau n° 3 : Dépenses du BP 2007 par destination* (en milliers d'euros et en %)								
	Personnel		Fonctionnement		Investissement		Total	
<b>ENQUETES ET BASES DE DONNEES</b>	<b>575</b>	<b>8,2%</b>	<b>2 329, 3</b>	<b>60%</b>	<b>15, 1</b>	<b>8%</b>	<b>2 919, 6</b>	<b>26%</b>
<b>INTERNATIONAL</b>	87,6	1,3%	183,6	5%	2, 3	2%	273, 5	2%
<b>ETUDES ET EXPERTISES</b>	4 269, 6	61,5%	690	18%	111, 9	61%	5 071, 5	46%
<b>CENTRES ASSOCIES</b>	1 248, 2	18%	438, 4	11%	32, 7	18%	1 719, 4	16%
<b>PUBLICATION ET COMMUNICATION</b>	761, 4	11%	268	7%	20	11%	1 049, 3	10%
<b>Total</b>	<b>6 941,1</b>	<b>100%</b>	<b>3 909, 2</b>	<b>100%</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>	<b>11 033, 3</b>	<b>100%</b>

Source : CEREQ / \*Ventilation hors charges des dotations aux amortissements de 380 000 euros et réserve de précaution

#### 1.2.2.2 L'activité d'études du Centre a été globalement assurée

Si les enquêtes fournissent des données sans lesquelles l'analyse des phénomènes n'est guère possible, encore faut-il les présenter et les commenter, les analyser dans des perspectives plus larges, assurer des synthèses, en s'appuyant sur des concepts théoriques.

➤ Un effort réel de mesure de l'activité, qui doit progresser

Le CEREQ tient à jour un décompte de ses activités sous forme de fiches « études » afin d'en rendre compte, notamment dans le cadre du bilan du contrat. La mission a bien mesuré l'effort important que cela représente.

Le terme “études” couvrant aussi bien une enquête qu'une publication, ce concept englobant est cependant aujourd’hui trop large pour bien décrire l’activité du CEREQ dans sa variété. Le cadre du futur contrat devrait comporter un effort de définition plus précise des différentes catégories d’activités du CEREQ, pour donner une image fidèle de sa contribution aux missions qui lui sont dévolues.

A s'en tenir aux données actuelles, les observations suivantes méritent d'être ajoutées:

- la qualité des indicateurs s'étant améliorée, les évolutions observées au cours de la période du contrat d'objectifs ne sont pas en tant que telles vraiment significatives ;
- les données relatives à l'exécution effective des études (en nombre et en durée) ne sont pas disponibles, seuls les temps prévus au moment de la programmation des travaux

<sup>52</sup> On peut se demander si le poste "Centres associés" est une dépense de même nature que celles qui sont définies par ailleurs dans le tableau. S'il est très intéressant d'avoir distingué ce poste dans l'analyse des dépenses, il peut aussi prendre place dans la rubrique études et expertise.

faisant l'objet d'une saisie<sup>53</sup> ; il conviendra dans le cadre du prochain contrat d'objectif de mettre en place un procédure de suivi des travaux réellement assurés, même si la direction s'assure de la « tenue des délais » ;

- une distinction est à opérer entre les études faites par le personnel basé à Marseille et celles relevant des centres associés dont la majeure partie est assurée par des chercheurs des laboratoires support, et non principalement par le personnel CEREQ de ces centres ;
- la comptabilisation des travaux n'est pas faite sur l'année calendaire mais sur une période de 12 mois, ce qui ne permet aucun rapprochement précis avec d'autres variables, par exemple les ressources humaines et les moyens financiers disponibles ;
- la comptabilisation des conventions particulières du contrat n'est pas disponible pour l'exercice 2004/2005
- la répartition des études selon les 6 thèmes prioritaires retenus par le contrat n'est pas disponible ; elle exigerait une re-ventilation des travaux qui serait possible, ce que la mission n'a pas demandé au CEREQ ;
- enfin la définition du champ respectif des études et des enquêtes est fluctuante selon les tableaux.

Enfin, et surtout -observation hors évaluation du contrat- les indicateurs de nombre et de temps ne renseignent pas sur l'apport des activités en termes de connaissances et d'appui aux politiques publiques. Le prochain contrat devrait pouvoir intégrer des indicateurs d'objectifs de ce type.

Les deux tableaux n° 4 et 5 ci après, tirés des indicateurs renseignés par le CEREQ dans le cadre de l'exécution du contrat d'objectifs, donnent une description des volumes concernés, tant en ce qui concerne les temps prévisionnels alloués à ces activités que leur nombre. Le CEREQ assure ainsi le traitement de 100 à 130 'sujets' par an, tandis que les centres associés produisent 150 à 300 contributions.

Tableau n° 4 : Nombre et répartition des travaux d'études du CEREQ Marseille

Départements	Nombre d'études			Budget temps prévisionnel*		
	2004/ 2005	2005/ 2006	2006/ 2007	2004/ 2005	2005/ 2006	2006/ 2007
Direction et missions	22	24	21	63	58	76
Département d'Entrée dans la Vie Active	47	49	33	229	154	122
Département Production et Usages de la Formation Continue	22	22	18	150	125	106
Département Professions et Marché du Travail	20	30	23	84	105	97
Département Travail et Formation	21	31	24	131	81	109
<b>TOTAL Marseille</b>	<b>132</b>	<b>156</b>	<b>119</b>	<b>657</b>	<b>523</b>	<b>510</b>

\* en nombre de mois

Ces travaux correspondent selon les données fournies par la direction à un équivalent temps plein de 55 agents.

Ces travaux s'appuient notamment sur un travail transversal interne de capitalisation, sous la forme en particulier de groupes de travail ou groupes de développement, qui associent les

<sup>53</sup> Un suivi effectif des temps effectivement consacrés aux activités supposerait, à l'occasion du prochain contrat, la mise en œuvre de procédures comportant des exigences nouvelles pour les agents.

centres associés. Ainsi, au cours des quatre dernières années une vingtaine de groupes ont-ils été mis en place.

Tableau n° 5 : Nombre et répartition des travaux d'études des centres associés						
Centres Associés Régionaux	Nombre d'études			Budget temps prévisionnel		
	04/05	05/06	06/07	04/05	05/06	06/07
Aix en Provence	12	12	7	57	60	39
Besançon	4	5	6	32	25	30
Bordeaux	7	9	9	28	22	23
Caen	12	11	19	46	54	74
Clermont-Ferrand	7	10	6	19	20	16
Dijon	14	8	7	38	52	47
Grenoble	8	11	8	26	37	26
Lille	15	10	8	40	28	49
Montpellier	6	11	14	33	37	41
Nancy	17	12	11	86	57	33
Nantes	16	12	6	40	44	29
Orléans	14	12	9	33	32	31
Paris	20	20	18	90	66	76
Rennes	8	10	8	25	22	26
Rouen	12	14	2	48	35	1
St Denis	6	6	3	15	8	8
Strasbourg	19	16	16	106	53	63
Toulouse	22	25	15	72	97	65
<b>TOTAL</b>	<b>219</b>	<b>214</b>	<b>172</b>	<b>834</b>	<b>749</b>	<b>677</b>

➤ Un programme d'études réalisé qui doit cependant être rééquilibré

Le programme d'enquêtes, notamment les enquêtes Génération, qui était un élément essentiel du programme quadriennal, a été mené à bien dans les conditions prévues.

Par contre, en ce qui concerne les priorités thématiques, alors que le contrat avait recommandé « un équilibre » entre les thèmes, l'axe 2 "Structuration des marchés du travail et mobilités" a été prédominant au cours de la période, représentant près de 55 % des temps, les axes 1 et 3 comptant respectivement pour 17 et 27 %. L'exploitation des enquêtes Génération a généré un programme d'études plus important que prévu par le contrat, ce qui n'est pas en soi critiquable.

	Tableau n° 6 : Répartition des études par axes des orientations à moyen terme (CEREQ Marseille)					
	2004/2005		2005/2006		2006/2007	
	Nombre	Temps	Nombre	Temps	Nombre	Temps
Axe 1 : "Travail, organisation, savoirs"	22	102	31	66	28	123
Axe 2 : "Structuration des marchés du travail et mobilités"	72	371	83	306	60	249
Axe 3 : "Offre de formation et de certification"	35	179	37	138	28	138
Hors Axes	3	5	5	13	3	7
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>657</b>	<b>156</b>	<b>523</b>	<b>119</b>	<b>517</b>
<b>Etp correspondant*</b>		<b>78</b>		<b>58</b>		<b>57</b>

\*1EQTP = 9 mois d'activité - calcul de la mission

Compte tenu des observations de méthode formulées plus haut, et de la disparité des travaux conduits chaque année, il est difficile d'interpréter les variations observées dans les temps moyens prévus pour la réalisation du programme d'activités qui apparaissent à la lecture du tableau ci-après<sup>54</sup>. Ces travaux ont mobilisé annuellement, respectivement, 78, 58 et 57 agents. Une « étude moyenne » mobilise environ 4 mois/agent, avec évidemment un fort écart-type selon la production considérée. Une nomenclature d'activités plus détaillée et plus précise serait nécessaire, sans « standardiser » pour autant les activités.

<b>Tableau 6 bis : Temps moyen des études exprimé en mois</b>			
	<b>2004/2005</b>	<b>2005/2006</b>	<b>2006/2007</b>
<b>Axe 1</b>	<b>4,6</b>	<b>2,1</b>	<b>4,4</b>
<b>Axe 2</b>	<b>5,2</b>	<b>3,7</b>	<b>4,2</b>
<b>Axe 3</b>	<b>5,1</b>	<b>3,7</b>	<b>4,9</b>

<b>Tableau n° 7 : Répartition des études</b>						
	<b>NOMBRE D'ETUDES</b>		<b>ETPA (en nombre de mois prévus)</b>		<b>ETPA (en %)</b>	
	<b>05/06</b>	<b>06/07</b>	<b>05/06</b>	<b>06/07</b>	<b>05/06</b>	<b>06/07</b>
<b>1 – OPERATIONS PRIORITAIRES DU CONTRAT D'OBJECTIF</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>213</b>	<b>168</b>	<b>42,6</b>	<b>34,1</b>
• Enquêtes Génération	19	19	92	55	18,4	11,2
• Enquêtes formation continue	7	8	62	63	12,4	12,8
• Bases de données (PSB, REFLET)	4	4	39	39	7,8	7,9
• Instances (CPC)	3	3	13	11	2,6	2,2
• Réseau CAR	1	1	7	0	1,4	0
<b>2 – CONVENTIONS D'APPLICATION DU CONTRAT D'OBJECTIF</b>	<b>56</b>	<b>76</b>	<b>220</b>	<b>241</b>	<b>44</b>	<b>48,9</b>
• Ministère de l'Education Nationale	11	15	53	53	10,6	10,8
• Ministère de l'emploi	7	10	40	51	8	10,3
• Autres Ministères	4	7	11	18	2,2	3,7
• Partenaires sociaux	12	16	56	43	11,2	8,7
• Organismes régionaux	4	7	14	8	2,8	1,6
• Organismes internationaux	18	21	46	68	9,2	13,8
<b>3 – OPERATIONS DE DEVELOPPEMENT</b>	<b>26</b>	<b>33</b>	<b>67</b>	<b>84</b>	<b>13,4</b>	<b>17</b>
• Groupes de travail	10	10	17	26	3,4	5,3
• Publications	4	5	13	3	2,6	0,6
• Etudes	12	18	37	55	7,4	11,2
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>144</b>	<b>500</b>	<b>493</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : CEREQ

Par ailleurs, alors que le contrat avait recommandé un équilibre entre les « différentes composantes de la demande sociale », le Centre a d'abord alimenté (voir tableau n°8) les administrations de l'Etat pour lesquelles le CEREQ est un centre de ressources privilégié. Ces travaux représentent de l'ordre de la moitié de l'activité, et correspondent pour une large partie d'entre eux à des analyses portant sur l'insertion des jeunes. Les besoins des autres

<sup>54</sup> Il est probable que les données prévisionnelles 2004/2005 aient été comptabilisées différemment des années ultérieures.

acteurs sociaux interviennent pour 20 à 30%, et l'international pour 20 à 30%. Alors que les collectivités régionales et les partenaires sociaux jouent un rôle de plus en plus marqué dans les formations initiale et continue, les travaux correspondant à leur demande sont proportionnellement faibles. Aussi, le mode de confection des programmes quadriennaux et annuels demanderait-il à être adapté pour que ces besoins puissent être mieux pris en compte à l'avenir.

<b>Tableau n° 8 : Répartition des temps des études en fonction des demandeurs</b>				
	<b>2005/2006</b>		<b>2006/2007</b>	
	ETP en mois	%	ETP en mois	%
Ministère de l'éducation nationale (DESCO, DEPP...)	53	24,1%	53	22,0%
Ministère de l'emploi (DARES, DGEFP)	40	18,2%	51	21,2%
Autres ministères	11	5,0%	18	7,5%
<b>Total Etat</b>		<b>47,3%</b>		<b>50,6%</b>
Entreprises, Partenaires sociaux, Institutions	56	25,5%	43	17,8%
Organismes régionaux	14	6,4%	8	3,3%
Organismes internationaux	46	20,9%	68	28,2%
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>100,0%</b>	<b>241</b>	<b>100,0%</b>

Source : CEREQ.

#### *1.2.2.3 L'exécution du budget du CEREQ s'est sensiblement éloignée du cadrage initialement prévu, il est vrai mal fixé<sup>55</sup>*

Les deux ministères de tutelle assurent l'essentiel du financement du Centre, à hauteur de 10,115 M€ pour 2007. Des ressources propres sont prévues à hauteur de 1,5 M€, contreparties de conventions conclues avec différents partenaires et de recettes des ventes de publications. Pour des raisons largement historiques, les financements du CEREQ par les deux administrations de tutelle sont déséquilibrés, alors que son objet, qui intéresse aussi bien les politiques de formation que d'emploi, pourrait parfaitement justifier un équilibre plus net des contributions, et partant de la politique de l'établissement. La dotation du ministère de l'éducation assure en effet la part la plus importante du fonctionnement du Centre: 7,265 M€, soit 64% du budget prévu pour 2007, tandis que le ministère chargé de l'emploi, avec 2,85 M€, assure 28,2% de ce budget.

Le contrat avait retenu un certain nombre d'objectifs destinés à encadrer l'évolution du budget du CEREQ, objectifs calés a priori sur le programme d'activités du Centre. Quatre orientations générales, en particulier, devaient être mises en œuvre<sup>56</sup> :

- une stabilisation des dépenses de fonctionnement et d'équipement courant, supposant « un important effort de gestion et de recherche d'économies... »<sup>57</sup> ;
- une augmentation des ressources propres, fixée entre 20 et 30%<sup>58</sup> ;
- un lissage financier des opérations d'enquêtes permettant de provisionner les dépenses afférentes à l'enquête génération 2004 en 2007 ;
- la résorption, au cours de la période, du fond de roulement, hors réserve de sécurité<sup>59</sup>.

<sup>55</sup> Le CEREQ tient une comptabilité d'encaissements et non d'engagements.

<sup>56</sup> Voir page 9 § III 1 du contrat.

<sup>57</sup> Le contrat contient de fait une erreur en page 9, dans laquelle on peut lire au § III/1 : « après diminution en 2004, stabilisation des dépenses... Or les dépenses définitives 2004 progressent par rapport à 2003.

<sup>58</sup> Voir page 12 du contrat.

<sup>59</sup> Le contrat d'objectifs prévoit (page 12) que le FR doit passer de 4,3 M€ à 2M€.

En outre, le contrat avait retenu<sup>60</sup> un schéma prévisionnel détaillé d'évolution des dépenses - hors personnel- relatives aux enquêtes d'une part, et à l'activité du Centre, d'autre part. Par contre, il est à noter qu'aucune précision spécifique n'avait été donnée quant à l'évolution - en euros courants ou constants - des dépenses de personnel (près des 2/3 du budget en 2004), ces dépenses se trouvant néanmoins a priori concernées par l'objectif de stabilisation et d'économies de gestion retenu par le contrat<sup>61</sup>.

➤ Une évolution du budget du CEREQ délicate à apprécier

Les données des comptes administratifs et du BP 2007<sup>62</sup> font apparaître - cf. tableau n° 11 ci-après - une progression sensible des dépenses, en contradiction avec le principe posé par le contrat d'objectifs. En effet, la progression prévisible des charges de l'établissement au cours de la durée du contrat devrait être de l'ordre de 20%, si l'on admet que le budget 2007 est exécuté à 95%.

Tableau n° 9: Evolution 2004/2007 des dépenses et des recettes du CEREQ						
	2003	2004	2005	2006	2007 BP prévision	Δ 2007/2004
<b>Dépenses</b>	<b>9 047</b>	<b>9 216</b>	<b>9 552</b>	<b>9 641</b>	<b>11 310</b>	<b>+ 22,7%</b>
investissements	108	237	124	144	182	-23,2%
fonctionnement	8 939	8 979	9 428	9 497	11 128	+ 23,9%
- dont charges de personnel	6 186	6 221	6 309	6 544	6 940	+ 11,6%
<b>Recettes</b>	<b>9 182</b>	<b>8 974</b>	<b>8 510</b>	<b>9 543</b>	<b>10 436</b>	<b>+ 16,3%</b>
recettes propres	807	830	657	785	1 544	+ 86,0%
subventions	7 796	7 616	7 232	8 188	8 402	+ 10,3%
produits financiers	251	253	251	202	230	-9,1%
produits exceptionnels et divers	328	275	370	368	260	-5,5%
<b>Résultat</b>	<b>135</b>	<b>- 242</b>	<b>- 1042</b>	<b>- 98</b>	<b>- 874</b>	
<b>Fonds de roulement</b>	4 997	4 843	3 920	3 948	3 013	-37,8%
<b>Trésorerie</b>	6 013	6 173	5 603	5 169	n.d	-
Prélèvement (-) sur le fond de roulement ou apport (+)	+ 239	-154	-923	+ 28	-935	-
<b>Coût fonctionnement jour ouvré (en €)</b>	41 123	41 891	43 418	43 823	51 409	22,7%

Sources : Pour 2003 à 2004 comptes financiers du CEREQ ; BP 2007 approuvé par le CA ; Note « annexe et évaluation du contrat d'objectifs du CEREQ» Hors DM.

Le CEREQ a fait valoir que cette évolution ne reflétait pas la réalité de la gestion et des efforts produits, du fait d'incertitudes autour des dispositions du contrat d'objectifs et de modifications intervenues dans un certain nombre de variables que le contrat n'avait pas prises en compte.

<sup>60</sup> Voir pages 10 et 11 du contrat.

<sup>61</sup> Plus précisément, une progression en euros courants des dépenses de personnel appelle un effort important de stabilisation des frais de fonctionnement ; une stabilisation en euros constants de la masse salariale conduit, au contraire, à ce que des postes soient gelés. Sur ces sujets, le contrat d'objectifs aurait sans doute mérité plus de clarté. Dans la suite de ce texte, la mission a considéré, faute de précision contraire, que les évolutions s'entendaient en euros courants.

<sup>62</sup> Depuis son approbation, le BP a fait l'objet de deux projets de décisions modificatives.

D'une part, le contrat d'objectifs n'ayant pas spécifié que le principe de stabilité des dépenses et d'économies s'appliquait aux dépenses de personnel (65% des dépenses), ni la direction du CEREQ ni les administrations de tutelle n'ont jugé utile d'en assurer le respect dans ce domaine. Les évolutions du point d'indice, du GVT et des cotisations de pension civile expliquent la progression de la masse salariale, à laquelle la mise au concours de 4 emplois, en externe, en 2007 va contribuer également<sup>63</sup>. La mission s'est étonnée qu'une telle décision engageant les finances de l'établissement sur une longue période intervienne avant la négociation du prochain contrat, privant ainsi l'établissement de latitude à court terme sur le choix des nouvelles priorités. La mission s'interroge sur la portée ou la consistance réelle du contrat d'objectifs en matière d'évolution de la masse salariale : soit le contrat était mal conçu, parce qu'ayant considéré que l'activité du Centre étant « stratégique », il était légitime de permettre son développement, mais alors il eût fallu l'y préciser, soit cette disposition n'a pas été respectée.

D'autre part, les contraintes de gestion ont fait apparaître que la répartition des dépenses figurant au budget du CEREQ entre charges de personnel et fonctionnement, n'est pas le reflet exact de la réalité de la structure des coûts du Centre, que l'absence de comptabilité analytique ne permet pas de clarifier.

Le CEREQ a bénéficié jusqu'en 2004 d'une mise à disposition « gratuite » de 6 agents de l'AFPA<sup>64</sup>, leur rémunération étant prise en charge par le ministère de l'emploi qui remboursait directement cet établissement. Le CEREQ bénéficiait donc d'une subvention indirecte. Suite à des observations de la Cour des comptes, le Centre a été conduit à partir de 2005 à rembourser lui-même l'AFPA, en contrepartie de quoi il perçoit désormais la subvention versée auparavant par le ministère de l'emploi. Si l'opération est équilibrée en recettes et dépenses, la prise en charge de ces emplois (pour 486 000€ en 2006) constitue bien une dépense supplémentaire qui n'avait pas été prévue dans le cadre du contrat d'objectifs. Il est prévu que les personnels AFPA ne seront pas remplacés à l'occasion des départs à la retraite, échelonnées entre 2008 et 2017. Cette dépense, toutefois, n'apparaît pas sur les comptes de charges de personnel, mais dans les charges de fonctionnement, ce qui obscurcit la réalité de la structure des coûts de personnel nécessaires au fonctionnement de l'établissement.

La mission a aussi relevé que le calcul du montant exact des charges effectives de personnel induites par le fonctionnement du Centre<sup>65</sup>, restait minoré<sup>66</sup> du fait qu'un certain nombre d'emplois (3,5 eqtp), correspondant au fonctionnement des centres associés, sont encore aujourd'hui financés par subvention aux laboratoires et universités concernés, pour une

<sup>63</sup> Les dépenses de personnel ont cru de 11,6%. Cette progression, à effectifs rémunérés constants jusqu'à fin 2006, est le résultat de l'évolution combinée, d'une part, de la valeur du point fonction publique sur la période (soit + 2,1% entre le 1/1/2004 et le 1/2/2007 et + 3,1% après février 2007), d'autre part, et pour l'essentiel de l'évolution observée, d'un GVT de 9,05%, et, enfin, de revalorisations générales des grilles indiciaires fonction publique. Le CEREQ n'a pas calculé, jusqu'à présent, la rémunération moyenne du personnel en place ni le salaire moyen par tête, mais prévoit de le faire en 2007. Selon les données fournies par le CEREQ, la variation du GVT a été de 2003 à 2004 de 1,7048 %, de 2004 à 2005 de 3,6088 % et de 2005 à 2006 de 3,4935 %.

<sup>64</sup> Ce dispositif existait depuis plus de 20 ans !

<sup>65</sup> Hors vacations liées par exemple aux travaux d'enquêtes.

<sup>66</sup> Il n'a pas été tenu pas compte de la mise à disposition de personnel INSEE au profit du CEREQ car il s'agit d'une procédure classique pour cette catégorie d'agents. Mais celle ci correspond bien à une ressource indirecte pour le Centre, qui en comptabilité analytique devrait sans doute l'être.

somme de 190 000 €. Au total, les charges réelles de personnel sont sous évaluées de l'ordre de 15%<sup>67</sup>.

Le dernier point est de savoir si le coût de l'enquête 2007 doit être inclus ou non dans le montant des dépenses à prendre en compte pour apprécier l'évolution des dépenses, d'autant que l'année 2007 est l'année de fin du contrat. En effet, opération lourde financièrement et n'ayant pas un caractère annuel, il peut être admis, à condition, comme l'a prévu le contrat, qu'elle soit financée par anticipation et par une partie de ressources propres. Le phénomène est amplifié par le nombre des extensions de l'enquête Génération qui génèrent des frais directs ou indirects ne relevant pas du fonctionnement courant du CEREQ. En pratique, l'enquête 2007 et ses extensions devraient comporter en dépenses un coût de 1,65M€ et en recettes 0,664M€.

Au total, la mission a observé que le coût « permanent » de fonctionnement du CEREQ avait été bien maîtrisé.

➤ Des ressources propres qui n'ont pas augmenté au niveau prévu dans le contrat

Au lieu de croître, les ressources propres ont baissé de 2,7 % entre 2004 et fin 2006. Les prévisions 2007, soit 1,54 M€, (correspondant à un quasi doublement par rapport à la recette moyenne observée depuis 2004) qui sont pour l'essentiel liées aux extensions de l'enquête Génération, vont corriger cette évolution. Hors les produits de cette enquête, la mission a noté la fragilité des ressources externes. Le CEREQ gère une soixantaine de conventions<sup>68</sup> chaque année, correspondant à des recettes de l'ordre de 2,18 M€ ; ces recettes sont réparties sur trois exercices, compte tenu du caractère pluriannuel d'un grand nombre de ces conventions. La recette annuelle correspond à 0,7/0,8 M€, soit 7 à 8 % du budget annuel du Centre. Elles sont restées sensiblement inférieures aux objectifs du contrat, qui prévoyait une augmentation de 20 à 30% au cours de la période. Le suivi des conventions par chaque département – conçu à juste titre pour les responsabiliser – mais sans pilotage très ferme par le service administratif et financier concourt aussi à la lenteur du recouvrement des recettes, au-delà de difficultés ponctuelles inévitables. Ainsi, en 2006, alors que 1,185 M€ étaient attendus, seuls 0,717 M€ ont été effectivement perçus, faute, au moins partiellement, d'un pilotage suffisant.

Tableau n°10 : Recettes tirées des conventions et des publications (en millions d'€)							
	2002	2003	2004	2005	2006	2007 prévisions	Δ 2006/2004
<b>conventions</b>	493	764	784	621	718	1 500	-8,4%
<b>publications</b>	51	39	41	34	43	43	+ 4,9%
<b>Total</b>	544	803	825	655	761	1 543	-7,8%

Sources : CEREQ comptes financiers des années 2004 à 2006 ; BP 2007.

Cette situation est d'autant plus critiquable que, dans les recettes comptabilisées par le Centre, figurent les produits des conventions passées avec ses tutelles<sup>69</sup> - soit 0,27 M€ en 2006 -

<sup>67</sup> Charges de personnel apparaissant aux comptes 63 et 64 : 6,940 M€ ; autres charges : AFPA et subvention :  $0,486 + 0,19 = 0,676$  M€ + coût des mises à dispositions INSEE.

- Montant des dépenses de personnel structurelles liées au fonctionnement direct du CEREQ : 7,616M€+ équivalent coûts des postes INSEE.

<sup>68</sup> Source CEREQ : note SAFL/JM/22/02/2007.

<sup>69</sup> Hors opérations « extensions » des différentes enquêtes Génération, dont il était prévu en 2006 qu'elles génèrent plus de 0,52M € de ressources.

ressources dont on peut se demander si elles sont bien en cohérence avec la logique de subvention globale de la mission d'expertise publique confiée au CEREQ au profit des tutelles.

Les recettes tirées des ventes de publication sont marginales et devraient se réduire compte tenu du développement souhaitable des mises en ligne.

Au cours de ses échanges, la mission a noté une certaine réticence des équipes à mettre en œuvre une politique plus ambitieuse, ne donnant d'ailleurs pas suite à un certain nombre de projets susceptibles de procurer des ressources.

➤ Un fonds de roulement qui n'a pas suffisamment diminué

Le fond de roulement (FdR), s'il a diminué, n'a pas été résorbé (jusqu'au niveau de sécurité), tandis que les réserves restent à un niveau élevé. Le fond de roulement a baissé fin 2006 de près de 0,9M€ par rapport à 2004, mais pas à la hauteur prévue par le contrat, son montant fin 2006 restant encore trop important par rapport au besoin de trésorerie. L'année 2006 s'est d'ailleurs soldée par un accroissement, qui, s'il est très modeste, est contraire à l'évolution souhaitée. L'exécution du budget 2007 devrait néanmoins, si elle se déroule comme prévu, conduire à une nouvelle diminution. Le contrat d'objectifs n'ayant pas tenu compte de la nécessité de comptabiliser des amortissements<sup>70</sup>, les prévisions qu'il comportait sont entachées pour le moins d'imprécision. En outre, la question reste posée pour le prochain contrat de l'utilisation des réserves conséquentes dont dispose encore le CEREQ. Fin 2006, celles-ci s'élèvent à 5,2 M€, soit près 50% du budget annuel de l'établissement. Au total, si l'on peut considérer comme normal que l'établissement dispose de 1 à 2 M€ de FdR et de réserves équivalentes, ce sont de l'ordre de 5 M€ qui sont sans affectation immédiate. Les travaux d'extension des locaux envisagés par l'établissement ne nous paraissent pas justifiés, la mission est d'avis que le prochain contrat d'objectifs définisse les modalités d'apurement de ces crédits.

	Tableau n° 11 : Exécution du tableau de financement du CEREQ prévu par le contrat d'objectifs (millions d'euros)							
	2004		2005		2006		2007	
	Prévision	Réalisation*	P	R	P	R	P	R
<b>Enquêtes</b>	0,9	0,7	0,5	0,5	0,2	0,4	1,2	-
<b>Fonctionnement et équipement</b>	2,3	2,0	2,3	2,62	2,4	2,55	2,4	-
<b>Personnel hors subvention</b>	0,4	0,41	0,4	1,31	0,4	0,65	0,4	-
<b>Provision pour enquête</b>	-	-	0,3	0	0,3	0	-0,6	-
<b>Besoins/Recettes</b>	<b>3,6</b>	<b>3,16</b>	<b>3,5</b>	<b>4,43</b>	<b>3,3</b>	<b>3,6</b>	<b>3,4</b>	-
<b>Recettes propres</b>	1	0,83	1	0,65	0,8	0,78	0,9	-
<b>Recettes financières</b>	0,2	0,52	0,2	0,64	0,1	0,6	0,1	-
<b>Fond de roulement</b>	0,6	0,01	0,5	0,921	0,6	0	0,5	-
<b>Subvention hors personnel</b>	1,8	1,8	1,8	2,22	1,8	2,26	1,9	-
<b>Ressources totales</b>	<b>3,6</b>	<b>3,16</b>	<b>3,5</b>	<b>4,431</b>	<b>3,3</b>	<b>3,64</b>	<b>3,4</b>	-

\* Source : contrat d'objectifs et CEREQ-SAF

<sup>70</sup> Le CEREQ n'ayant pas de subvention d'investissement, le Centre doit assurer les amortissements en ce sens.

Le contrat d'objectifs a défini de manière précise le coût et le financement des différentes enquêtes devant être conduites sur la période qu'il couvre. Les tableaux 12 et 13 ci après en retracent la prévision et l'exécution financières.

Le coût des enquêtes 2004 à 2006 a été globalement respecté, même s'il est plus élevé que prévu : + 7,6 %. Le financement de ces dépassements a été assuré pour l'essentiel par l'accroissement des subventions des administrations centrales et non par le CEREQ lui-même, alors que les marges dont il dispose en terme de réserves auraient permis le financement de ces dépassements.

Tableau n° 12: Récapitulatif du financement par le CEREQ (millions d'euros)				
	Prévisionnel 2004/2006	Réalisé 2004/2006	Différences	%
Enquêtes	1,6	1,6	0	-
Fonctionnement	7	7,22	0,22	3%
Personnel	1,2	2,37	1,17	98%
Provision	0,6	0	-0,6	-100%
Total	10,4	11,19	+ 0,79	+ 7,6%
			0	
Recettes propres	2,8	2,26	-0,54	-19,3%
Recettes financières	0,5	1,76	1,26	+252%
Fond de roulement	1,7	0,931	-0,769	- 45,2%
Subvention	5,4	6,28	0,88	16,3%
Total	10,4	11,231	<b>0,831</b>	+ 8 %

Sources : CEREQ SAF / Calcul mission

#### 1.2.2.4 La politique de communication et de valorisation reste insuffisante

La définition et la mise en œuvre « d'une politique de diffusion active et diversifiée », destinée à rendre plus accessibles les productions du CEREQ, faisait partie des travaux prioritaires inscrits dans le contrat d'objectifs. Cette politique devait passer par la refonte des collections d'études et la mise en ligne de la production écrite sur le site web de l'établissement. Ainsi que le souligne le bilan du contrat qui a été dressé en janvier dernier, la refonte des collections a été menée à bien et la mise en ligne de l'ensemble de la production écrite est en bonne voie. Les entretiens conduits par la mission avec les partenaires et les utilisateurs des travaux du CEREQ montrent cependant que, si l'intérêt et l'utilité de ces travaux sont unanimement soulignés, les modalités de valorisation que le CEREQ utilise, ne permettent pas toujours de répondre à leurs attentes.

##### ➤ Une structuration classique de la fonction et du service

La structuration du service communication en trois pôles est conforme à celle que l'on trouve dans tous les organismes d'études : pôle documentation, répondant à la fois à la demande interne des chargés d'études et externe des professionnels utilisateurs des travaux du CEREQ, édition, chargé de la mise en forme des travaux et de leur impression, et diffusion, chargé de la mise à disposition de ces travaux. L'équilibre entre édition et impression assurées en interne pour les collections permanentes, le BREF (sur machine offset), la NEF ou RELIEF (sur DOCUCOLOR, en raison du faible volume de tirage et de la possibilité de retirage), en co-édition avec un ministère ou un organisme (DGESCO ou AFPA, par exemple) pour des publications ponctuelles, ou confiées à la Documentation française pour la publication de la

Revue Formation Emploi, ce qui ouvre des perspectives plus larges de diffusion, n'appelle aucune critique. Le niveau des moyens humains et financiers consacrés par l'établissement à la mission de communication qui se situe dans une fourchette de 10 à 12 % de l'ensemble, s'il apparaît un peu faible, ne diffère cependant pas là encore de façon significative de la situation que l'on trouve habituellement dans les organismes d'études.

Les travaux du CEREQ font l'objet d'une valorisation sous trois formes : écrite par un ensemble de publications diffusées sur support papier ou, de plus en plus, par le Web, en ligne seulement pour les bases de données, ou orales par des communications dans des colloques ou des formations.

L'éventail des publications, le volume et la nature de leur diffusion correspondent, pour partie, à ce que l'on trouve habituellement dans une structure d'études :

- des notes synthétiques de quelques pages, le BREF (Bulletin de Recherche Emploi Formation), diffusé en ligne et sur support papier à un réseau d'abonnés (9 200 exemplaires en 2007) ;
- des rapports, les RELIEF, qui permettent d'approfondir certains sujets, à tirage beaucoup plus restreint (250 à 300 exemplaires) ;
- une revue à connotation plus académique, « Formation Emploi », réalisée par le CEREQ et diffusée par la Documentation française (2000 exemplaires), accessible également en ligne.

A cela s'ajoutent des lettres d'information en anglais et en espagnol, accessibles en ligne, des documents et des notes, notamment les NEF, créées en 2003, tirées à 300 exemplaires.

#### ➤ Des progrès accomplis dans les modalités et le volume de la diffusion

De nets progrès ont été accomplis durant la période du contrat en matière de diffusion par le Web, même si le nombre de visites diminue.

<b>Tableau n° 13 : Evolution de la fréquentation du site internet CEREQ<sup>71</sup></b>			
<b>SITE INTERNET</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Nombre de visites	4 245 408	3 683 555	3 653 335
Hôtes distincts	196 629	220 568	248 182
Fichiers distincts demandés	5 125	9 806	1 929
Nombre de téléchargement	653*	694*	797*
dont Net.doc	Pas en ligne	133 329**	371 265**
dont Bases de données	531 144**	635 268**	526 070**
dont portraits de Branches	39 516**	6 561**	8 845**
dont 24/83	75 681**	79 162**	11 487**
dont portraits des Régions	238 186**	335 834**	322 130**
dont Portail documentaire	176 805**	122 340***	120 250***
Téléchargements <sup>2</sup> BREF	193 813	348 847	281 977

Source : CEREQ

<sup>71</sup> \* Quantité moyenne journalière de données transférées en mégaoctets/ \*\*Nombre de requête/ \*\*\* Hors connections directes au portail.

<b>Tableau n° 14 : Récapitulatif de la diffusion des publications</b>					
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007 1er trimestre</b>
<b>BREF</b>					
Abonnements gratuits par routage	6 835ex	7 132 ex	7460 ex	7466	8 268 ex.
Diffusion papier (moyenne par n°s)	7 035	7 232 ex	7 660 ex	7 666	8 468 ex.
Tirage papier	9 000	9 200 ex.	9 200 ex.	9 200	9 800 ex.
<b>Formation emploi</b>					
Ventes (abonnements et n° détail)	-	1 194	1 013	1 016	
recettes éventuelles	-	42311	34425	36038	
<b>NEF</b>					
Tirage moyen par n°	300	400	300	300	300
Ventes (nbre ex.)	118	999	219	448	91
Recettes HT	1 091 €	9 353 €	1 792 €	3 988 €	729 €
<b>RELIEF</b>					
Tirage moyen par n°	-	250	300	300	250
Ventes - (nbre ex.)	0	417	254	479	201
Recettes HT	0	4 585 €	3 791 €	7 355 €	2 951 €
<b>Autres publications</b>					
Quand l'école est finie. Génération 2001 - 2e trimestre 2005 - (nbre ex.)	-	-	369	177	25
Recettes HT	0	0	4 706 €	2 278 €	299 €
ORAFE - Formation et emploi en région-juin 2006 - (nbre ex.)	-	-	-	623	51
Recettes HT	-	-	-	11 672 €	859 €
<b>Reviues</b>					
<i>Training and employment</i>	1 304	1 304	1 492	1 442	1 228
<i>Calificaciones y empleo</i>	420	420	420	450	448

source : CEREQ

A l'exception de BREF, la diffusion papier ne progresse pas et les chiffres de vente restent très limités. Cette situation peut cependant s'expliquer par la montée en puissance de la mise en ligne et de la consultation sur le Web.

Le site du CEREQ ouvert depuis la fin 1996 assure non seulement la mise en ligne de ses publications, mais aussi l'accès au portail documentaire de l'établissement. Comme le montre le tableau n° 13 ci-dessus la fréquentation du site est importante mais fluctuante, en raison de l'irrégularité du rythme des publications. D'un avis assez général, l'ergonomie du site et sa mise à jour<sup>72</sup>, malgré une amélioration récente, restent en deçà des standards dans lesquels un tel établissement devrait se placer.

Si l'on ne peut que souligner l'effort de rationalisation et de mise à disposition qui a été fourni, le paysage des publications reste néanmoins un peu complexe et la politique de

<sup>72</sup> Par ex : le thème » expertise régionale » renvoie sur « productions et usage de la formation continue », les données régionales sont anciennes et la mise à jour date de 2002 ; la composition des organes dirigeants n'est pas à jour, la référence au Commissariat général au plan n'a pas été remplacée par celle au Conseil d'analyse stratégique.

valorisation de l'établissement n'atteint qu'imparfairement ses objectifs du fait du caractère relativement confidentiel de la diffusion.

- Des modes de valorisation qui ne permettent pas de répondre suffisamment aux attentes

Quel que soit l'interlocuteur rencontré, représentant syndical ou patronal, responsable d'un service dans un ministère, un rectorat, une direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation, ou une Région, directeur d'un OREF, si tous disent connaître et lire BREF, nettement moins disent connaître et lire les autres publications ou consulter le site web. Trois raisons sont avancées : le manque de temps pour approfondir des recherches documentaires, la faible diffusion des publications et la difficulté à appréhender des travaux complexes, qui s'apparentent plus à des recherches qu'à des études destinées à informer le décideur. Les professionnels, qui représentent la grande majorité des destinataires des travaux du CEREQ, loin devant les chercheurs, expriment le besoin de disposer de résultats synthétiques, accessibles rapidement et de façon simple.

L'enquête de lectorat de BREF réalisée par le Centre en 2005 est à cet égard éclairante. Bien que globalement satisfaits, une partie significative des lecteurs reprochent à cette publication un contenu trop technique et en trop grand décalage par rapport à l'actualité, une présentation ne mettant pas suffisamment en valeur les traits saillants, un nombre insuffisant de numéros compte tenu de l'intérêt des travaux du CEREQ. La simple mise en regard du volume annuel des projets conduits au CEREQ et dans les centres associés qui tourne autour de trois cents, et du nombre annuel de numéros de BREF, qui est de onze, ou des NEF (vingt-quatre en quatre ans) met en évidence, sur ce dernier point, l'écart considérable existant aujourd'hui entre les travaux réalisés et leur mise à disposition sous une forme appropriée à leurs usages potentiels. Le fait que la moitié des lecteurs de BREF qui ont répondu à l'enquête disent que la lecture de ces synthèses peut les conduire à approfondir le sujet et donc à se reporter aux rapports complets, démontre par ailleurs que, contrairement à ce que craignent souvent les chargés d'études, la qualité et la reconnaissance des travaux scientifiques ne souffrent pas, au contraire, de leur vulgarisation.

Or la lecture des fiches de suivi des études du CEREQ et des centres associés met en évidence l'importance des modes de valorisation académiques : articles dans des revues, interventions dans des séminaires et des colloques, participation à des ouvrages collectifs. En matière de valorisation, comme en matière de production, la tension entre recherche et études est manifeste. En outre, la liste des auteurs du CEREQ et des centres associés fait apparaître une production très inégale.

L'enquête faite auprès des responsables d'un certain nombre de services dans les rectorats, qui figure en annexe, montre que les travaux du CEREQ les plus caractéristiques sont également relativement mal connus. Si 87 % des répondants disent connaître l'enquête « Génération », 55 % connaissent les portraits statistiques de branches et 48 % les portraits statistiques régionaux. Cette connaissance est largement dépendante de la nature des fonctions exercées.

➤ Une politique offensive à définir et à mettre en œuvre

Compte tenu des missions et du statut du CEREQ, il apparaît cependant que des progrès devraient être accomplis pour que le volume, la nature et les modalités de diffusion des travaux répondent mieux aux besoins de l'ensemble de leur public potentiel.

La mise en ligne des publications, comme des notes d'étapes ou de méthodes sur Net. Doc, ne suffit pas à soi seule, quel que soit le nombre des connexions, à résoudre la question de la mise à disposition et de l'appropriation des résultats des travaux du CEREQ. Sur ce point, tant l'enquête de lectorat de BREF conduite en 2005 que les questions posées par la mission aux différents partenaires et utilisateurs rencontrés, montrent que la diffusion sur le web, si elle est aujourd'hui incontournable, ne permet pas de faire l'économie d'une réflexion sur la recherche de nouveaux publics (notamment enseignants et formateurs) et le ciblage des publications en fonction des différents publics visés. La participation à des colloques ou à des séminaires ne doit pas non plus être considérée comme équivalente à l'investissement dans des actions de formation et d'information des acteurs de terrain.

*1.2.2.5 La politique de ressources humaines est peu construite*

Le contrat s'était donné trois objectifs en matière de ressources humaines : ouvrir un espace de mobilité pour les agents, doter les centres associés, qui n'en étaient pas encore pourvus, d'un deuxième poste, assurer la pérennité des six supports d'emplois venant de l'AFPA. Comme a pu le constater la mission, ces objectifs n'ont été que très partiellement atteints et la gestion des ressources humaines s'apparente au CEREQ plus à une gestion des personnes qu'à une gestion de la ressource.

La mission a observé que le dialogue social fonctionnait dans des conditions satisfaisantes au sein de l'établissement.

➤ Des objectifs très partiellement atteints

Le contrat d'objectifs comportait en annexe un tableau synthétique des effectifs qui mentionnait 125 supports sur budget Education nationale, 17 supports de contractuels sur subvention de l'Emploi ou sur ressources propres, 13 mises à disposition venant de l'AFPA, l'INSEE, etc., soit, au total, 155 supports ; s'ajoutaient 6 supports pour la titularisation de contractuels éligibles aux dispositions de la loi relative à la résorption de l'emploi précaire.

Fin février 2007, au moment où débutait la mission, le CEREQ comptait dans sa « carte des emplois» 150 agents, dont 31 dans les centres associés ; 8 emplois étaient indiqués vacants. Compte tenu des recrutements sur demi-poste ou à temps partiel, cet ensemble représentait 144,7 équivalents temps plein.

• « *Ouvrir un espace de mobilité* »

La comparaison des entrées et des sorties sur les trois premières années du contrat fait apparaître :

- un mouvement qui n'est pas négligeable avec 43 entrées/sorties en trois ans, ce qui semble aller à l'encontre de l'idée reçue selon laquelle il n'y aurait pas de mouvement au CEREQ ;

- un flux d'entrées supérieur à celui des sorties : 25 contre 18, d'où il découle que le CEREQ a pu augmenter son potentiel pendant cette période.

Une analyse du profil des sortants montre cependant que les départs concernent quasi exclusivement des personnels administratifs et techniques ou des postes de responsabilité. La question de l'absence de mobilité des chargés d'études reste donc, si l'on met à part le cas des seconds postes des centres associés et des attachés INSEE dont le recrutement ou l'affectation sont limitées dans le temps, entière. En outre, les mises à disposition croisées, qui pourraient offrir des possibilités de mobilité souples, ne dépassent pas deux unités.

Les quelques mobilités enregistrées sur longue période sont de nature promotionnelle (réussite à un concours de recrutement d'enseignant-chercheur, de chercheur ou d'ITRF, accès à des fonctions de responsabilité) et relèvent d'une équation individuelle. Ce dernier constat s'applique aussi aux détachements de personnels CEREQ (dix selon le bilan social 2005, presque tous sur Paris).

- *« Doter tous les centres associés d'un deuxième poste »*

Au 26 février 2007, 31 agents exerçaient dans les 17 centres associés. Même si, d'une part, le tableau des personnels et celui des emplois ne correspondent pas complètement, certains agents des centres associés étant rémunérés sur subvention du CEREQ, et si, d'autre part, certains centres sont dotés de fait de trois ou quatre postes (souvent grâce à un financement complémentaire de l'université), l'objectif de doter chaque centre associé de deux agents n'a pas été rempli. Au-delà de la question des moyens que pose le développement des centres associés, la mission estime que ces différences amènent à s'interroger sur la pertinence d'un traitement identique des centres.

- *« Assurer la pérennité des supports AFPA »*

La mise à disposition des personnels AFPA a fait l'objet d'une régularisation par une première convention tripartite (AFPA, DARES, CEREQ) en 2005, puis d'un seconde convention en 2006 qui assure le maintien au CEREQ des moyens afférents à la rémunération de cinq emplois, au fur et à mesure du départ des agents concernés.

➤ Une gestion des personnes plus qu'une gestion des ressources

La mission a observé que la non atteinte des objectifs inscrits dans le contrat découle à la fois d'un contexte objectivement peu favorable et d'une gestion qui n'est pas à la hauteur des enjeux.

- *« Un contexte peu favorable au changement »*

La quasi-absence de mobilité des chargés d'études, en particulier à Marseille, s'explique par des raisons objectives :

- la délocalisation de l'établissement s'étant accompagnée d'un renouvellement très important des personnels, les départs à la retraite sont extrêmement limités : seuls deux chargés d'études titulaires appartenant aux corps des ITRF sur 43 en poste ont été recrutés par ce biais ;

- les possibilités de mobilité dans une aire géographique proche sont restreintes. Compte tenu de la spécialisation des personnels, elles se réduisent à un petit nombre d'organismes : le centre associé d'Aix et son laboratoire support, le LEST, la direction chargée des études au rectorat, l'Observatoire régional emploi-formation, l'ORM, les services d'études des collectivités locales, soit au total quelques dizaines d'emplois ;
- les conditions de travail au CEREQ Marseille sont excellentes : des locaux modernes et fonctionnels, une organisation du temps de travail souple et favorable aux agents (30 minutes de majoration de la pause méridienne pour se rendre au restaurant situé à quelques pas, récupération des temps de déplacement dépassant les horaires normaux de la journée de travail<sup>73</sup>, imputation d'une partie des cumuls d'activités sur le temps de travail<sup>74</sup>), un dispositif de formation important<sup>75</sup>, des possibilités de participer à des colloques très ouvertes<sup>76</sup>, des mobilités internes non négligeables, un recours assez généreux à des vacataires surtout pendant les périodes d'été<sup>77</sup>, un remboursement des nuitées supérieur au taux réglementaire.

L'analyse de tous les documents relatifs à la gestion des ressources humaines met clairement, par ailleurs, en évidence que si l'établissement se donne pour objectif de pratiquer une gestion des ressources humaines, le poids des variables individuelles et les fortes revendications exprimées par les représentants des personnels sur les questions de primes et de promotions font que les questions de personnels sont traitées avant tout sous l'angle des personnes.

- *Une gestion frileuse*

La mission a relevé plusieurs indices qui témoignent de la frilosité de la gestion des personnels qui prévaut dans l'établissement :

- « carte des emplois » considérée comme normative alors qu'elle ne devrait être qu'indicative,
- recrutement sur ressources propres très limité (2 agents au 20/02/07),
- faible ouverture des recrutements en dehors de la sphère « éducation nationale ».

Il est significatif aussi, à cet égard, que le règlement intérieur qui date de 1991, et se trouve donc antérieur à l'installation à Marseille et à la mise en œuvre de la RTT, n'ait toujours pas été revu malgré l'obsolescence d'une partie de ses dispositions.

Si les débats qui ont eu lieu au cours des années 2005 et 2006, au sein des groupes de travail « métiers et missions » et « promotion et carrière », mettent bien en évidence la nature des enjeux auxquels se trouve aujourd'hui confronté le CEREQ et la prise de conscience qui se fait jour au sein de l'établissement de la nécessité de faire évoluer son fonctionnement pour mieux remplir ses missions, la définition d'une véritable politique de ressources humaines articulée avec l'évolution des missions de l'établissement reste à l'état d'intention. L'établissement ne s'est d'ailleurs pas donné les moyens organisationnels de conduire ce chantier : le bureau du personnel est cantonné aux tâches de gestion statutaire et le chef du bureau ne semble avoir été associé à aucun des groupes de travail susmentionnés.

<sup>73</sup> Cf. Bilan social 2005, 56 bénéficiaires pour 308,5 jours.

<sup>74</sup> Le cumul d'activités a concerné en 2005-2006 35 agents, pour des durées variant de 2 à 92 h.

<sup>75</sup> Cf. Bilan social 2005, 396 jours pour 83 agents et un coût de 55 00 euros (non compris les frais de déplacement et le coût employeurs).

<sup>76</sup> Cf. Bilan social 2005, 60 participations sans compter celles aux cinq séminaires organisés par le CEREQ

<sup>77</sup> Cf. Bilan social 2005, 31 pour 60 mois, soit l'équivalent de 5 emplois.

- *Une gestion qui n'est pas à la mesure des enjeux*

Lors des entretiens que la mission a conduits est apparu le sentiment dominant, chez les responsables des unités et l'équipe de direction, que le CERÉQ ne disposait ni en termes de profil, ni en termes de nombre, des moyens humains nécessaires pour répondre aux demandes nouvelles qui lui sont faites.

Le nouveau contrat d'objectifs devrait donc être l'occasion de définir et de commencer à mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines plus ouverte et plus innovante qui concerne à la fois le CERÉQ lui-même et les centres associés.

### 1.3 **Les modalités actuelles de gouvernance du Centre ne favorisent pas la définition et la mise en œuvre d'objectifs stratégiques**

L'examen des conditions de mise en œuvre du contrat d'objectifs a conduit la mission à faire trois séries de constats relatifs à la gouvernance et au pilotage du Centre.

#### **1.3.1 *Les conseils n'exercent pas la plénitude des missions qui leur reviennent***

L'audition d'une grande partie des membres du conseil d'administration et du conseil scientifique, ainsi que la lecture des procès-verbaux des réunions des dernières années et des comptes rendus rédigés par les représentants des personnels ont amené la mission à s'interroger sur le fonctionnement et le rôle de ces instances. En effet, si les membres des conseils estiment en général que ces derniers sont de vrais lieux d'échanges et de débats, dans lesquels l'expression est plus riche et plus large que ce que l'on constate habituellement dans ce type d'instances, ni leur composition, ni le champ de leurs attributions respectives ne paraissent optimaux.

En ce qui concerne le conseil d'administration, plusieurs points méritent d'être soulignés :

- une composition à la fois pléthorique pour un établissement de cette taille (40 membres) et déséquilibrée (sur-représentation de l'administration centrale et des personnels et, a contrario, absence d'acteurs majeurs de la formation professionnelle, comme les régions) ;
- une participation à la fois inégale en quantité (absentéisme relativement important, de l'ordre de 25 à 40 % selon les réunions), et décevante en qualité (les membres sont plus en position de réaction que de proposition) ;
- des ordres du jour essentiellement consacrés aux questions de gestion incontournables et dans lesquels les débats de fond sur les grandes orientations de l'établissement occupent une place trop restreinte.

De fait, c'est au conseil scientifique que se trouvent aussi débattues à la fois les grandes orientations des travaux de l'établissement par référence à l'évolution de la demande sociale et des thématiques de la recherche et l'adaptation de son fonctionnement : rôle des centres associés, contour de la fonction d'expertise, politique de valorisation, positionnement vis-à-vis des services de l'Etat et des Régions, détermination du profil des chargés d'études...

Or l'articulation entre les deux conseils étant très faible - le président du conseil scientifique bien que membre du conseil d'administration y intervient rarement -, et le conseil scientifique n'ayant aucun pouvoir de décision, on constate que les mêmes questions reviennent à plusieurs reprises au cours des années et que les progrès sont lents. Par exemple, la question de l'implication du CEREQ dans une mission d'expertise constituant manifestement un sujet de tension interne - les chargés d'études répugnant à s'investir dans ce type de travaux aux motifs que ces derniers ne sont pas valorisants parce qu'ils débouchent rarement sur un article et qu'ils n'entrent dans les missions du CEREQ que s'ils permettent d'aborder une nouvelle thématique ou un nouveau champ de recherche-, le conseil scientifique avait suggéré à deux reprises l'élaboration d'une charte interne régissant les pratiques d'expertise ; finalement la direction avait choisi de mettre en place un groupe « métiers et missions» qui a abordé de façon indirecte le problème, ce qui ne permet pas de dire s'il est vraiment résolu.

En outre, le conseil scientifique ne comptant, en dehors des représentants du personnel, que dix membres, l'absentéisme y étant du même ordre qu'au conseil d'administration et ses réunions limitées à deux par an, il n'est pas en mesure de procéder, comme le prévoit le statut, à l'évaluation des travaux scientifiques du Centre. Élément conjoncturel supplémentaire : entre 2004 et 2007 le conseil scientifique ne s'est réuni que 5 fois<sup>78</sup> en raison du renouvellement de ses membres courant 2006 et de la non nomination de son président jusqu'au printemps 2007.

Le rôle et partant la composition et les modalités de fonctionnement des conseils devraient donc être repensés.

### 1.3.2 *Le système d'évaluation des travaux et des équipes est quasiment inexistant*

L'existence d'une évaluation externe des travaux, est un élément déterminant pour conforter la qualité des travaux du CEREQ ; c'est un des rôles essentiels du conseil scientifique, prévu par le décret : « *Il procède à l'évaluation des travaux scientifiques menés par le centre.* »

L'absence de véritable évaluation des travaux du CEREQ n'a pas échappé au Comité national d'évaluation de la recherche, le CNER qui l'a relevé dans son rapport consacré à l'évaluation de la recherche en sciences humaines et sociales<sup>79</sup>. « *Bien qu'ayant une activité de recherche en SH, ce centre n'a pas le statut d'établissement scientifique et technologique ; c'est un établissement public administratif sous double tutelle. Le CEREQ dispose d'un conseil scientifique comprenant des personnalités qualifiées (dont un étranger), deux membres de droit représentant l'INSEE et le CNRS et quatre membres élus parmi les personnels scientifiques et technologiques de l'établissement. La mission de ce conseil est de traiter les questions jugées essentielles pour le pilotage scientifique de l'établissement, et d'apprécier les activités des départements. La démarche d'évaluation scientifique au sein du CEREQ est récente et n'englobe pas véritablement un dispositif d'évaluation des équipes de recherche et des chercheurs. »*

Aucune évaluation du travail scientifique des départements n'a pu être conduite depuis 2002/2003 et les centres associés ne connaissent d'autre évaluation que celle des laboratoires dans lesquels ils sont implantés.

<sup>78</sup> 18/10/2006-25/1/2006 - 24/6/2005 - 28/1/2005 - 8/6/2004.

<sup>79</sup> Page 38 du rapport « Pour une meilleure évaluation de la recherche en sciences humaines et sociales » consultable sur <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000563/0000.pdf>

Les membres du conseil scientifique ont fait ressortir que pour assurer cette fonction d'évaluation, il faudrait modifier la composition du conseil considérée aujourd'hui comme trop endogène, et mettre en place un mode de fonctionnement adapté, c'est-à-dire dégager du temps et des moyens, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui, compte tenu du caractère bénévole de la fonction et des responsabilités exercées par ailleurs par les membres du conseil.

La question de l'évaluation des travaux du CEREQ doit absolument figurer dans le prochain contrat.

### 1.3.3 *Les fonctions support doivent être repositionnées*

Si le rapport entre les moyens investis dans les fonctions support et ceux investis dans les fonctions d'études et de recherche ne paraît pas, au vu des éléments figurant dans les tableaux ci-dessous, déséquilibré, la mission a cependant constaté un positionnement marginal de la fonction support et un clivage entre fonctions de production scientifique et fonction d'appui préjudiciable à un fonctionnement optimal de l'établissement.

<b>Tableau n° 16 : Répartition des dépenses salariales et des dépenses totales par destination en 2007</b>					
	<b>Etudes et expertises</b>	<b>Enquêtes et bases de données</b>	<b>Centres associés</b>	<b>Publications et communication</b>	<b>International</b>
<b>% des dépenses salariales</b>	61%	8%	18%	11%	2%
<b>% des dépenses totales</b>	46 %	26%	16%	10%	2%

Source : CEREQ

L'activité principale du Centre pour 2007 est une activité d'études, qui occupe (avec les centres associés) plus des 3/4 des dépenses salariales et les 2/3 du coût total.

<b>Tableau n° 17 : Répartition des temps opérationnels (EQTP en mars 2007) selon les fonctions et les structures</b>			
<b>Fonction Etat major et gestion</b>	28,5%	Direction	1,9%
		SAF	8,0%
		Publications/ documentation/ Communication	11,1%
		Informatique	6,2%
		Agent comptable	1,3%
<b>Production</b>	66,5%		
Marseille	40,2%	DEVA	12,8%
		DPMT	9,3%
		DTF	8,9%
		DFC	9,3%
		chargés de mission	6,4%
Régions	19,9%	Centres associés	19,9%
<b>Total : 149,4 eqtp*</b>	<b>94,9%</b>		<b>94,8%</b>
<b>Vacants 8 eqtp</b>	<b>5,1%</b>		

Source : calcul en équivalent temps plein de la mission d'après la carte des emplois par unités fournies par le CEREQ / \* ce calcul inclut les emplois financés par le CEREQ dans les laboratoires par subvention et les 5 mises à disposition AFPA.

Les quelques lignes accordées à la fonction support dans le contrat d'objectifs sont illustratives de cette situation.

Le développement d'une fonction que l'établissement qualifie de contrôle sous la houlette du directeur-adjoint, d'une part, qui anime le « groupe de suivi de l'activité du CEREQ », auquel participent des chargés d'études et des personnels administratifs, et de la secrétaire générale, d'autre part, avec la mise en place progressive d'outils de suivi budgétaire et financier montre cependant que la direction a pris conscience de l'intérêt de mettre en synergie les deux fonctions et qu'elle a commencé à construire des outils de pilotage.

Au total, il est apparu à la mission que si le CEREQ est un établissement dont les travaux revêtent un intérêt incontestable pour la compréhension de la relation formation-emploi et donc la définition des politiques qui visent à la faire évoluer de façon positive et si des progrès indéniables ont été accomplis ces dernières années, dans le cadre ou même en dehors du contrat d'objectifs, en matière de suivi de l'activité, il n'en reste pas moins que ni la définition, ni les modalités de mise en œuvre des missions de l'établissement ne sont aujourd'hui pleinement satisfaisantes.

L'audition de près de 160 personnes au sein et autour de l'établissement et l'exploitation d'une centaine de questionnaires ainsi que l'examen de documents et de données émanant du CEREQ lui-même amènent à penser que tant le positionnement stratégique du Centre et la déclinaison de ses missions, que ses modalités de fonctionnement pourraient être améliorés.

**Deuxième partie : le contrat d'objectifs 2008-2011 devrait être l'occasion de s'interroger sur le positionnement et l'organisation du Centre, tout en fixant d'ores et déjà des objectifs en matière de partenariat et de gestion interne**

La mission suggère que les deux premières années du contrat d'objectif soient consacrées à la réalisation d'un projet de service. Celui-ci devrait déboucher sur une stratégie globale articulant le positionnement externe du Centre par rapport à ses principaux partenaires - l'Etat, les conseils régionaux et les partenaires sociaux-, et devrait permettre de redéfinir l'organisation interne du Centre ainsi que le rôle et la place des centres associés.

## 2.1 Le CEREQ aurait intérêt à s'engager dans un projet de service

### 2.1.1 *Il doit prendre en compte l'évolution du contexte institutionnel*

Le contexte dans lequel se situe le CEREQ a profondément évolué depuis la création du Centre dans les années 70/80. Il est essentiellement marqué, d'une part, par des transferts de compétence en direction des partenaires sociaux (voir partie 1), d'autre part, par les étapes successives de décentralisation en direction des conseils régionaux ; ceci doit amener le Centre à réfléchir à son positionnement qui ne peut plus être exclusivement dessiné par les commandes de l'Etat.

L'adossement à la recherche dont le CEREQ a besoin et qu'il a trouvé en grande partie à travers l'organisation des centres associés, doit à son tour évoluer à la lumière des modifications en cours de la recherche publique en France.

La partie 1.1.3 du rapport a indiqué que le CEREQ se trouve dans un champ marqué par des interventions multiples, où s'enchevêtrent des organismes tous légitimes à produire des études ou à mettre en œuvre des enquêtes. Le positionnement du CEREQ, construit au fil de l'histoire, doit être redéfini ou re-précisé par rapport à ses principaux « concurrents<sup>80</sup> ».

Les attentes sont grandes à l'égard du CEREQ, compte tenu de la forte reconnaissance dont il est l'objet, notamment grâce à la réussite des enquêtes génération ; il lui faudra donc savoir y répondre par une diversification des partenariats et des collaborations.

#### 2.1.1.1 *Construire un dialogue formalisé avec les partenaires sociaux*

La mission a rencontré la plupart des partenaires sociaux<sup>81</sup> ; elle a constaté l'excellente image qu'a le CEREQ auprès d'eux et le souci que tous expriment de pouvoir disposer d'analyses approfondies et plus nombreuses sur le lien formation/emploi. Cependant, les attentes des

<sup>80</sup> Il faut souligner d'ailleurs la position double de la DARES et de la DEPP, qui participent à la tutelle du CEREQ et qui par ailleurs, de par leur fonction de service statistique ministériel, sont des producteurs directs d'enquêtes statistiques.

<sup>81</sup> UNSA, FSU, CFDT, CGT, FO, MEDEF.

partenaires sociaux lui sont apparues encore trop floues pour alimenter le futur contrat d'objectifs. Il semble que, bien souvent, il s'agit davantage pour les partenaires sociaux de préserver des équipes du Centre qu'elles estiment à la fois compétentes et indépendantes, que d'affirmer une attente ou des commandes précises.

La dimension évaluative des travaux que pourrait mener le Centre a, en particulier, été évoquée à plusieurs reprises, par certaines organisations, notamment quant à la mesure de l'impact de l'accord national interprofessionnel de 2003 et du Droit Individuel à la Formation.

Les partenaires sociaux ont en outre tous insistés pour que le Centre améliore la lisibilité de ses productions, dont seul BREF leur semble accessible et encore pas toujours...

Un effort d'information, voire de formation en direction des cadres administratifs et pédagogiques de l'éducation nationale, des professionnels du service public de l'emploi, des directeurs des ressources humaines (DRH) des entreprises, des responsables d'OPCA, etc... est également souhaité par certaines organisations de salariés.

Nombreux parmi les partenaires sociaux sont ceux qui expriment, par ailleurs, une interrogation sur le déséquilibre qu'ils ressentent dans le choix des thématiques couvertes par l'établissement, entre le secteur éducation nationale et celui du champ travail/emploi, au détriment de ce dernier.

Dans tous les cas, les partenaires sociaux sont prêts à participer à la définition des objectifs à moyen terme du Centre, non seulement en prenant part aux débats du conseil d'administration mais aussi en prévoyant des rencontres spécifiques. Il s'agit donc pour le Centre, non pas de se contenter de quelques échanges au sein du conseil d'administration mais de provoquer une réflexion partagée avec les partenaires sociaux pour évaluer leurs besoins et réorienter pour partie ses travaux.

#### 2.1.1.2 *Intégrer la montée en puissance des conseils régionaux*

La deuxième étape de décentralisation, consacrée par la loi du 13 août 2004, donne une dimension incontournable aux Régions dans les politiques de formation et de développement économique. Les conseils régionaux sont désormais en charge de la totalité de l'effort de formation professionnelle en direction des personnes au chômage, jeunes et adultes ; ils partagent avec l'Etat, la responsabilité de la définition et de l'implantation de l'offre de formation professionnelle initiale. Ils pilotent et financent la totalité de l'appareil de formation sanitaire et sociale. En outre, les régions investissent également dans l'enseignement supérieur et la recherche, s'octroyant ainsi une compétence de fait, formalisée par des conventions.

Le système éducatif a vécu également de son côté une décentralisation importante, dont les conséquences ne sont pas encore toutes tirées. Bernard Toulemonde<sup>82</sup> analyse cette évolution en invoquant trois raisons : la transformation du public scolaire, la politique générale de décentralisation de l'administration et l'affaiblissement de l'Etat : « *Ces différentes raisons expliquent que, dans l'éducation nationale, les pouvoirs de décision tendent à se déplacer au niveau local. Ce mouvement n'est toutefois pas spécifique à la France : dans tous les pays européens à tradition centralisatrice, une redistribution des pouvoirs au profit des collectivités locales et des établissements tend à s'opérer, souvent plus avancée que dans*

<sup>82</sup> Problèmes politiques et sociaux, N° 934, mars 2007, Education et décentralisation.

*notre pays. » Il estime que Etat et collectivités locales sont condamnés à un pilotage partagé, « ...faute de quoi le système serait bloqué » mais il poursuit en s'interrogeant sur « ...une prise de pouvoir par les collectivités locales » et il conclut en soulignant : « les collectivités locales se préoccupent un peu partout des performances du système éducatif, compte tenu des sommes croissantes qu'elles lui consacrent, et elles se sentent désormais comptables de la réussite des jeunes. Il y a là sans doute un puissant facteur de progrès pour le service public. »*

En matière de politique de l'emploi, les maisons de l'emploi, créées en 2005, font largement appel à l'intervention des collectivités territoriales, notamment des conseils régionaux, pour assurer l'accompagnement du dispositif par la formation. La relance de l'apprentissage, dans un champ de compétence précédemment décentralisé, a invité les Régions à contractualiser ce nouvel effort avec l'Etat.

Enfin, en matière de développement économique, les Régions sont désormais considérées comme l'autorité coordonnatrice et assurent une fonction de fait de chef de file ; largement appelées à participer au montage des pôles de compétitivité définis par le dernier gouvernement, elles sont également celles qui assument en grande partie les responsabilités de la reconversion des bassins d'emploi les plus durement touchés par les délocalisations ou les évolutions de l'appareil de production.

Les négociations des contrats de projet qui ont succédé aux contrats de plan (CPER) ont amené sur la plupart de ces sujets les Régions et l'Etat à s'entendre et à mettre en commun des moyens importants au service du développement des territoires, effort amplifié dans certaines régions par des contractualisations complémentaires avec les conseils généraux.

Au croisement des questions de formation, d'emploi et de structuration économique des territoires, les travaux du CEREQ doivent donc intéresser au premier chef les Régions. Si la question de l'articulation branche/territoire semble aux scientifiques un lieu commun de la réflexion depuis quinze ans<sup>83</sup>, les responsables des conseils régionaux interrogés par la mission sont, en terme opérationnels, confrontés à de grandes difficultés pour rassembler les informations, disposer du bon chiffre au bon moment, monter des tableaux de bord de suivi des politiques, analyser les dispositifs existants et inventer ceux de demain. A cette fin les conseils régionaux disposent désormais des OREF, qui se sont développés dans la dernière décennie et sont financés à la fois par l'Etat et les Régions dans les contrats de plan<sup>84</sup>.

Claude Thélot, dans la préface du remarquable ouvrage collectif, reprenant largement des travaux du CEREQ « Des formations pour quels emplois ? »<sup>85</sup>, regrette la place trop modeste faite à la dimension spatiale et souligne ainsi : « Pour beaucoup de salariés, y compris formés, le marché du travail est d'abord, et parfois exclusivement local. L'analyse de la correspondance ou de l'inadéquation entre formations et emplois devrait donc davantage et peut-être même systématiquement, tenir compte de l'insertion géographique, et au-delà considérer ce critère comme essentiel ... Cette orientation -davantage intégrer la dimension

<sup>83</sup> Propos entendu par la mission de la part de certains « connasseurs » du sujet ...

<sup>84</sup> il s'en est fallu de peu que les contrats de projets, recentrés sur des actions en petit nombre, n'éliminent le financement conjoint des OREF ; la question de ce mode de financement contractualisé se reposera peut-être dans les années qui viennent à l'issue de l'actuelle période de contractualisation.

<sup>85</sup> « Des formations pour quels emplois ? » La découverte 2005. Ouvrage auquel le CEREQ a largement participé et qui a été coordonné par J.F. Giret, A. Lopez et J. Rose, respectivement chargé d'études, chef de département et directeur scientifique du Centre.

*spatiale- pourrait faire l'objet de travaux ultérieurs ; elle est très exigeante en termes de système d'information ; elle serait en phase avec ce que sont les régions qui ont la responsabilité de la conduite de la politique de formation professionnelle... »*

Or, l'enquête menée par la mission auprès des conseils régionaux a démontré, à la fois que les responsables « formation » des régions connaissaient le CERÉQ et ses enquêtes Génération, mais n'avaient qu'aléatoirement et ponctuellement des relations construites avec les centres associés (cf. partie 1). Comme du côté des partenaires sociaux, le CERÉQ dispose d'un fort crédit de compétence, même si les Régions ne lui ont jusqu'à maintenant adressé que des demandes ponctuelles, essentiellement les extensions territoriales des enquêtes génération. Il paraît pourtant essentiel désormais d'inscrire les Régions comme des partenaires majeurs pour le CERÉQ.

Une telle orientation devrait conduire logiquement à assurer aux conseils régionaux une représentation au conseil d'administration du Centre et à instaurer un dialogue avec eux, à travers l'Association des Régions de France (ARF), afin d'envisager un accord cadre dans lequel les demandes ponctuelles ou des recherches plus ambitieuses pourraient s'inscrire.

Le président du conseil régional du Limousin, responsable de la formation professionnelle à l'ARF et vice-président du CNFPTLV, interrogé par la mission sur les principaux points d'attente que pourraient avoir les Régions vis à vis du CERÉQ, estime que le CERÉQ serait susceptible à la fois d'apporter aux Régions des éléments d'évaluation sur les politiques conduites en matière de formation professionnelle et d'assurer une fonction d'aide en matière d'anticipation des choix politiques, une forme de vigie, permettant aux régions d'orienter leurs politiques vers des voies d'avenir.

#### *2.1.1.3 Clarifier la stratégie internationale du Centre et l'orienter essentiellement vers l'Europe*

Les échanges avec la mission des relations internationales<sup>86</sup> n'ont pas permis à la mission de comprendre s'il existait à proprement parler une « politique » internationale au CERÉQ.

Le bilan des études fait apparaître quelques travaux - une petite dizaine - développés à Marseille et un peu moins dans les centres associés - organisés en cohérence avec les axes des OMT et financés dans le cadre de programmes européens, Leonardo, Equal, Meda etc... Quelques autres relèvent de commandes ministérielles ou d'échanges bilatéraux de coopération avec des organismes avec lesquels le CERÉQ est lié par convention. Le Centre participe à des enquêtes, comme AES (adult education survey) ou CVTS.

Il faut noter également le projet de constitution d'un réseau intégré (« *know@work* ») en réponse à un appel d'offres recherche dans le cadre du 6<sup>ème</sup> PCRD, qui avait demandé beaucoup d'efforts, suscité des espoirs et dont l'échec a entraîné une forte déception. Par contre, dans le champ de l'offre de formation et de certification, le CERÉQ a investi sur plusieurs opérations (participation au rapport intermédiaire de Maastricht sur la réalisation des objectifs de Lisbonne, notamment) et a répondu récemment à une sollicitation de la DGEFP concernant la thématique européenne des « ECVET » (european credit transfer system for vocational education and training).

---

<sup>86</sup> Note de bilan de la mission internationale du 21.03.07.

La note de bilan/perspective transmise par la mission internationale indique que : « *contrairement à de nombreux organismes étrangers le CEREQ n'est pas obligé de répondre aux appels d'offres pour se financer et peut ainsi pratiquer... une forme de butinage, en fonction des intérêts individuels et/ou collectifs au sein du CEREQ et des centres associés...la tentative de know@work a montré les limites institutionnelles du centre pour piloter un projet à dimension européenne et la renommée de l'établissement fait qu'il est fréquemment sollicité pour s'inscrire dans les projets pilotés par d'autres...en revanche se pose la question d'organiser l'accumulation et l'échange concernant les résultats des différentes études dans lesquelles un nombre croissant de chargés d'études est impliqué...il n'émerge aucune expression spontanée d'en faire un bilan global... dans le domaine international, poursuit l'auteur de la note, ce fonctionnement « se concrétise par des situations proches de la dissimulation ou de la concurrence entre CEREQ et centres associés qui ne correspondent pas... à une recherche de mutualisation des compétences. »*

Enfin, le CEREQ est également engagé dans un certain nombre d'échanges bilatéraux inscrits dans l'histoire, tant avec des organismes européens (BIBB allemand, ISFOL italien par exemple) qu'avec des organismes situés hors Europe, Algérie, Corée, Argentine, notamment. Des coopérations sur le plan multilatéral ont été nouées avec le CEDEFOP, le BIT, l'UNESCO et l'OCDE, dont une représentante vient d'entrer au conseil d'administration.

La mission n'avait pas pour objectif de faire des investigations approfondies et exhaustives sur l'ensemble des activités internationales ; elle ne peut donc ni valider ni invalider les analyses contenues dans la note citée ; cependant il lui semble que les activités internationales du CEREQ ne forment pas aujourd'hui un ensemble cohérent, orienté dans le cadre d'une stratégie claire ; le conseil d'administration, en tout cas, sur la durée du contrat, n'a pas eu l'occasion de définir une véritable politique.

Aussi, l'objectif de faire émerger une stratégie dans le cadre du futur contrat paraît indispensable à la mission. Cela passe par un diagnostic clair sur la pertinence des engagements internationaux actuels du CEREQ : ses activités internationales sont-elles cohérentes avec les axes de développement européens et internationaux de la France ? Dans quelle mesure sa notoriété peut-elle servir les intérêts de la France tant au plan de l'intégration des politiques européennes que des objectifs de coopération internationale ? Ces questions, le CEREQ ne peut y répondre seul, il lui faut se rapprocher des directions en charge des affaires internationales des deux ministères. La direction des affaires européennes et internationales (DAEI) au ministère en charge des affaires sociales est prête à participer de manière formalisée à une telle réflexion, de même que la direction des relations européennes et internationales et de la coopération (DREIC) au ministère de l'éducation nationale.

Dans le cadre d'une stratégie européenne offensive, pour positionner le pôle d'expertise que représente le CEREQ, plusieurs pistes pourraient probablement être explorées :

- du côté des dix pays qui viennent d'entrer au sein de l'union et qui sont vraisemblablement intéressés par l'expertise du Centre sur les questions de certification, de reconnaissance des compétences, de mobilités professionnelles, d'insertion professionnelle des jeunes, etc....
- dans le cadre des programmes européens ouverts en direction des pays du bassin méditerranéen (MEDA) et sur les mêmes grandes thématiques.

Qu'il s'agisse de la constitution de consortium pour répondre à des appels d'offres, de la structuration d'échanges de coopération avec des organismes ou des réseaux multilatéraux, l'appui des deux directions, DAEI et DREIC, est indispensable.

Par ailleurs, de nombreux interlocuteurs rencontrés par la mission ont fait part du besoin de connaissance en matière de politiques comparées. Le CERÉQ, dans le cadre de sa mission d'aide à la décision en direction des décideurs publics et des partenaires sociaux, devrait pouvoir mettre à disposition des synthèses accessibles sur les politiques européennes, voire au-delà (USA, Canada...).

En conclusion, quelle que soit l'orientation retenue à la fois par les administrations de tutelle, la direction et le conseil d'administration du CERÉQ, il est en tout cas nécessaire, d'une part de réviser la situation actuelle, dépourvue de lisibilité et de priorités, d'autre part, de mesurer quels seraient les moyens les plus utiles et les plus pertinents pour accroître la visibilité, la reconnaissance et la valorisation de l'expertise du CERÉQ, dans le cadre d'une stratégie qui se déploierait essentiellement au niveau européen et péri européen.

#### *2.1.1.4 Positionner l'Etat dans un rôle essentiellement stratégique vis à vis du Centre*

L'existence d'un contrat d'objectifs, même imparfait, le fonctionnement du comité des tutelles, qui se réunit régulièrement, sont autant d'éléments qui ont structuré de manière positive la relation entre l'établissement et ses tutelles. La mission aimeraient cependant souligner les quelques points qui lui semblent des facteurs d'amélioration pour les années à venir. Elle conçoit le rôle de l'Etat, comme souvent décrit, à la fois comme un Etat stratège, c'est à dire définissant les orientations, et comme un Etat régulateur et contrôleur de l'activité de l'établissement.

➤ La construction commune d'une vision stratégique et l'articulation des partenariats

Au titre de sa fonction stratégique d'orientation globale de l'établissement, la mission considère que le rôle des administrations d'Etat, ne devrait pas se limiter à participer à la réflexion scientifique interne des OMT et à formuler des commandes sur tel ou tel sujet de préoccupation. Le contrat d'objectifs est un moment clef pour analyser avec l'établissement l'évolution de son environnement, le pousser, voire l'aider à négocier des partenariats équilibrés avec les principaux commanditaires que sont les partenaires sociaux et les Régions.

➤ La participation à l'élaboration des grandes politiques ministérielles

Si l'on veut que le CERÉQ puisse apporter une aide à la décision, il est important de le faire participer aux instances dans lesquelles sont susceptibles de se définir les orientations stratégiques des nouvelles politiques de l'Etat.

L'inclusion du CERÉQ comme du CEE, dans le conseil scientifique de la mission Travail-Emploi, choix volontaire de la DARES, est à cet égard significative d'une volonté de partage et de construction commune des orientations scientifiques des principaux acteurs qui va dans le sens souhaité.

➤ La fonction de contrôle et la régulation

C'est dans ce cadre que la DAF du ministère de l'éducation nationale assure un suivi des budgets et des comptes de l'établissement. Si ce contrôle est indispensable, il doit être également l'occasion de rechercher avec l'établissement comment améliorer les outils de gestion, comment épauler la montée en charge d'une véritable gestion des ressources

humaines et comment régler avec le contrôleur financier local les difficultés qui peuvent se présenter. La DAF, qui assure déjà en principe cet appui, devrait être sollicitée plus souvent par le Centre.

➤ Le rééquilibrage des sphères d'influence éducation nationale et emploi

La très grande majorité des interlocuteurs rencontrés par la mission disent ressentir un déséquilibre entre les poids respectifs des deux secteurs dans les sujets traités par le CEREQ.

La mission, se faisant l'écho de cette perception, souhaite attirer l'attention des administrations sur l'intérêt qu'il y aurait à trouver les voies d'un nouvel équilibre. Ceci ne tient pas aux relations que le directeur du CEREQ entretient avec la DARES et la DGEFP, dont la mission a mesuré qu'elles étaient excellentes, ni à un manque d'intérêt de la part de ces deux directions, mais à des éléments culturels et structurels, qui font que spontanément l'établissement est plus tourné vers le monde de l'éducation nationale et de la recherche. Il ne s'agit bien entendu pas de l'en détourner mais, de manière volontariste, de lui proposer d'investir davantage en direction des problématiques du secteur travail-emploi et des acteurs de ce champ : partenaires sociaux, entreprises, professionnels du marché du travail, collecteur des fonds de la formation professionnelle etc. afin de définir des partenariats constructifs avec ses principaux acteurs.

Le directeur du CEREQ devrait être invité à participer, si ce n'est chaque fois, au moins une à deux fois par an, aux réunions de DRTEFP, voire à celles des directeurs régionaux de l'ANPE, le cas échéant, des ASSEDIC, et y présenter les travaux du Centre et recueillir en retour leurs besoins.

La mission souligne que l'essentiel des chargés d'études du CEREQ relève du statut des ITRF, corps du ministère de l'éducation nationale et de la recherche ; les détachements au CEREQ d'autres personnes existent mais sont en petit nombre : la diversification des origines professionnelles enrichirait le CEREQ, et doit passer par des recrutements dans le secteur travail-emploi. La réalisation de cet objectif devrait être épaulée par la DARES et la DGEFP et constituer un objectif stratégique du prochain contrat.

### **2.1.2 Certaines dimensions essentielles de l'activité du Centre doivent être confortées**

Dans la préface rédigée par Claude Thélot déjà citée, celui-ci souligne : « *c'est précisément parce que les liens sont complexes, parce que les prévisions d'emploi sont incertaines, qu'il faut les décrire, les étudier, les établir et régulièrement les diffuser, aider les acteurs à s'en saisir, à les utiliser. Ces études et ces prévisions doivent ainsi devenir des instruments qui aident à définir un projet même s'ils décrivent des réalités fluctuantes, incertaines. Là encore une plus grande régionalisation ou localisation de ce type d'informations et de prévisions est souhaitable et désirée... »*

La mission n'avait pas pour objectif de redéfinir les missions du CEREQ qui ont été analysées en partie 1, car elle considère que ceci relève le cas échéant du projet de service. Elle tient à souligner son accord avec le positionnement global du Centre tel qu'il est défini par la direction, celui d'un établissement dont la mission essentielle est l'aide à la décision auprès des responsables publics<sup>87</sup>.

<sup>87</sup> Responsables « publics » au sens large, englobant l'ensemble de ceux qui ont une responsabilité dans la définition et la mise en œuvre des politiques de formation et d'emploi.

Elle souhaite cependant mettre l'accent sur certaines dimensions des travaux du Centre qui mériteraient à ses yeux d'être développées compte tenu des entretiens avec divers interlocuteurs rencontrés.

#### *2.1.2.1 Restaurer la dimension évaluative et prospective des travaux*

Le CEREQ a été sollicité dans le passé pour conduire ou participer à des évaluations de politiques publiques, notamment dans le cadre de la loi quinquennale. Les difficultés qui ont marqué cet exercice l'ont conduit à limiter son intervention, de peur d'être instrumentalisé. Si ce souci est compréhensible, la situation française déjà mentionnée, devrait conduire le CEREQ à réinvestir ce champ, dès lors que les conditions d'un travail rigoureux lui seraient garanties. Tant les montants des dépenses en cause, que l'examen de l'efficience des politiques justifieraient que le CEREQ mobilise ses savoirs pour une mission de cette importance. On pourrait donc attendre des administrations de l'Etat, indépendamment de commandes ponctuelles, qu'elles demandent au CEREQ de développer des outils et de rassembler des matériaux utiles pour l'évaluation des politiques.

D'autre part, il serait intéressant de lui proposer de développer des réflexions de nature plus prospective.

Ces deux dimensions, évaluation et prospective, sont également celles qui sont susceptibles d'intéresser le plus les conseils régionaux et les branches.

#### *2.1.2.2 Développer la fonction d'appui technique et méthodologique auprès de certains opérateurs*

Le développement des compétences régionales et le développement des branches imposent que le CEREQ se positionne par rapport aux réseaux ou aux outils qui se sont mis en place en réponse à ces évolutions.

##### ➤ Un appui méthodologique aux OREF

La mission a rencontré un certain nombre d'OREF lors de ses déplacements dans les centres associés ; elle a souhaité aller au-delà des échanges liés à la situation propre à chaque région, et a demandé aux OREF de lui indiquer ce qu'ils attendaient du CEREQ<sup>88</sup>.

Ceux-ci ont une organisation collective embryonnaire et timide ; à tour de rôle quelques directeurs prennent en charge les relations avec les interlocuteurs externes et les échanges inter-OREF. Tous les OREF ne semblent pas être demandeurs d'une organisation qui les fédérerait et leur permettrait à la fois de pouvoir s'exprimer collectivement au niveau national, et d'organiser de manière structurée des échanges de méthodes et de pratiques. Pourtant la mission estime qu'au stade d'évolution où les OREF sont parvenus, même si aucune situation régionale n'est identique et si les modalités d'organisations restent diverses, ils auraient intérêt -intérêt partagé par les conseils régionaux et l'Etat-, à pouvoir s'appuyer au niveau national sur un organisme susceptible de les conseiller et de les aider sur le plan méthodologique, sans que cela prenne la forme d'un pilotage politique et sans craindre une position hégémonique. Le CEREQ représente le partenaire idéal pour ce faire ; les échanges

<sup>88</sup> Voir annexe 4 sur les OREF.

ont été et sont nombreux ; une rencontre de tous les OREF avec le CEREQ est d'ailleurs prévue cet automne, elle pourrait être l'occasion pour le centre d'élaborer avec les OREF un cadre d'appui qui permettrait de formaliser un accompagnement au long du contrat d'objectifs :

- un appui méthodologique et une évaluation scientifique des méthodes utilisées dans chaque OREF ;
- des échanges de pratiques entre OREF ; ce rôle d'assembleur peut également aller au delà du réseau des OREF et provoquer des synergies avec d'autres acteurs en fonction des thématiques choisies, le CEREQ ayant la capacité à mettre autour de la table tous les acteurs, c'est notamment la richesse des groupes de travail mis en œuvre par le Centre, comme celui qui a été piloté par la mission décentralisation « animation de la réflexion régionale » ;
- une amplification de la diffusion des travaux du CEREQ par les OREF.

➤ Un appui méthodologique aux observatoires de branche

Le CEREQ produit les portraits statistiques de branche et a aidé à la mise en place de certains observatoires. Il exprime actuellement la crainte d'être débordé par des demandes ponctuelles s'il poursuivait ses interventions dans ce domaine. Mais s'il est raisonnable de ne pas intervenir au coup par coup, dans une stratégie qui reviendrait à se substituer aux responsables des observatoires, il pourrait au contraire paraître fort utile de proposer aux observatoires de branches le même type d'aide technique qu'aux OREF : appui méthodologique si nécessaire, mise en commun de pratiques, évaluation de travaux etc...

➤ Un appui technique au Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie

Le CNFPTLV a, entre autres missions, celle d'évaluer les politiques régionales d'apprentissage et de formation professionnelle tout au long de la vie, en liaison avec les comités régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP)<sup>89</sup> et de transmettre tous les trois ans un rapport au Parlement.

A cette fin, un protocole de coopération inter institutionnel<sup>90</sup> qui se place dans le prolongement de travaux antérieurs a été élaboré ; il réunit l'INSEE, la DEPP, la DARES, des représentants des OREF et le CEREQ pour la mise à jour et le développement des portraits statistiques régionaux (PSR). Pour permettre cette mise à jour de la base de données et la réalisation des PSR, le CEREQ assure une mission d'animation et de coordination permanente, en s'appuyant sur les experts de chacune des institutions signataires du protocole au sein du groupe des statistiques pour l'évaluation, le GSE. Un chargé d'études du CEREQ participe également à la commission d'évaluation du comité.

Il paraît donc tout à fait important, en articulation avec un appui aux OREF et aux observatoires de branche, que le CEREQ poursuive sa participation active aux travaux du CNFPTLV<sup>91</sup> et notamment aux nouvelles procédures d'évaluation en cours.

<sup>89</sup> Crées par la loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 art L 152-1.

<sup>90</sup> Protocole renouvelé le 5 septembre 2006 pour 3 ans.

<sup>91</sup> Le CNFPTLV a adressé le 4 mai 2007 une commande au CEREQ pour la publication d'un document portant sur une sélection d'indicateurs régionaux actualisés.

Le CNFPTLV est une instance de croisement et de concertation permanente entre Etat, partenaires sociaux et régions ; c'est un donc un lieu particulièrement intéressant pour le CEREQ, qui peut lui permettre de mesurer quels sont les principaux centres d'intérêt des différentes parties prenantes, qui sont par ailleurs ses principaux commanditaires. La mission ne verrait donc que des avantages à ce que le Centre présente une fois par an, à l'une des réunions plénières du conseil, en fonction des contraintes de l'ordre du jour, un bilan de ses travaux, ce qui peut permettre éventuellement l'ouverture d'un débat d'orientation pour les travaux à venir.

### ***2.1.3 Une mobilisation interne à construire autour d'un projet d'ensemble fédérateur***

S'engager dans un projet de service, comme le suggère la mission, suppose d'une part que les administrations de tutelle acceptent d'épauler le Centre dans cet investissement, d'autre part que le temps lui soit donné pour le faire de manière approfondie. C'est pourquoi la mission propose que le contrat d'objectifs soit divisé en deux phases, et qu'une première période de deux ans soit identifiée, au cours de laquelle le CEREQ mènera son projet de service, qui débouchera sur un certain nombre de propositions amenant une renégociation totale ou partielle du contrat. Durant cette première période, des objectifs de plus court terme pourront d'ores et déjà être fixés.

Un tel projet doit associer, en employant une méthode participative<sup>92</sup>, tout ceux qui travaillent au CEREQ ; il doit être mené en toute transparence et nourri par un dialogue formalisé et fréquent avec les organisations syndicales. Ces conditions de base devraient permettre que le projet de service se déroule sans difficultés et que chacun s'en approprie les analyses et les résultats.

La mission souligne qu'un tel projet est distinct de la préparation des OMT, qui ne remplissent que partiellement un rôle de mobilisation interne puisqu'il s'agit d'une réflexion scientifique ; celle-ci est certainement indispensable, elle permet de dégager le fil rouge des travaux du CEREQ, mais n'assure pas l'émergence d'une stratégie globale couvrant l'ensemble de l'établissement.

La démarche de projet de service amène, avec l'aide ou non d'un appui externe, à analyser l'évolution du contexte, les forces et les faiblesses du Centre ; elle devra permettre de redéfinir des missions prioritaires en fonction des attentes des commanditaires et revisiter l'organisation interne et les modalités de fonctionnement du réseau des centres associés à cette lumière. Sur ces deux sujets la mission soulève quelques interrogations et suggère quelques réflexions qui pourraient être reprises dans ce cadre.

#### ***2.1.3.1. Redéfinir le positionnement et le rôle des centres associés***

##### **➤ Des objectifs difficilement compatibles**

Les centres associés ont, outre la participation à la production d'études du CEREQ au même titre que les départements situés à Marseille, un double rôle : assurer un adossement à la

---

<sup>92</sup> Démarche dont le CEREQ a l'habitude ; voir les travaux qui ont été menés notamment sous le pilotage du directeur scientifique, dit « groupe métiers-missions » en 2005/2006 et les travaux du groupe « promotion et carrière ».

recherche et mettre en œuvre une animation territoriale de tous les acteurs de la relation formation/emploi au niveau régional (voir partie 1).

Or, aux yeux de la mission, ces deux objectifs n'apparaissent pas totalement cohérents l'un par rapport à l'autre, ni sur le plan théorique, ni à la lumière des visites sur le terrain entreprises auprès des équipes de certains centres associés.

Que le Centre ait besoin d'un adossement à la recherche, la mission ne le met nullement en cause ; mais que l'appui nécessaire aux travaux scientifiques menés par le CEREQ coïncide systématiquement avec une organisation dont la visée est aussi la présence régionale, lui paraît moins établi. Le choix des laboratoires de recherche doit être dicté par la cohérence de leurs travaux avec ceux du Centre, par la pertinence des questionnements qu'ils approfondissent, par le champ disciplinaire ou les thématiques dans lesquels leurs chercheurs travaillent, et non par le fait qu'ils soient implantés dans telle ou telle région<sup>93</sup>. Cette analyse est d'ailleurs confirmée par la note du directeur du centre associé de Bordeaux, transmise à la mission.

A contrario, si l'objectif est de couvrir le territoire national d'un réseau de correspondants territoriaux permettant d'assurer une interface permanente avec les différents partenaires régionaux et de diffuser à bon escient les travaux du CEREQ, l'adéquation avec les choix scientifiques de tel ou tel laboratoire ne peut être certaine, elle est même vraisemblablement fortement aléatoire.

La mission estime donc qu'il serait souhaitable de faire des choix qui permettent éventuellement au CEREQ de poursuivre les deux objectifs annoncés, mais dans un cadre organisationnel différent et suivant des modalités diversifiées.

#### ➤ Un appui recherche à diversifier

La mission a eu l'occasion de rencontrer des équipes particulièrement bien intégrées dans l'unité de recherche avec laquelle le CEREQ avait passé convention. Les chargés de mission seniors, dans la plupart des cas, participent aux travaux d'études et de recherche des laboratoires, aux séminaires de recherche et aux réunions d'équipes. Les chargés d'études juniors se trouvent dans la même logique, même si le fait qu'il s'agisse souvent de doctorants poursuivant leur thèse, limite inévitablement une partie de leur investissement.

L'existence d'un centre associé est, aux dires de certains chercheurs, un label recherché, en tout cas repéré, notamment par les présidents d'université<sup>94</sup>. L'effet dit « de levier » a été effectivement mesuré par la mission (cf. partie 1 du rapport) ; dans tous les cas, les équipes ont manifesté l'intérêt réciproque de la collaboration.

La mission estime donc qu'il est souhaitable de poursuivre l'objectif de l'adossement à la recherche par la coopération formalisée avec certaines unités de recherche. Cependant, elle suggère que des modalités différentes soient envisagées puis discutées avec les laboratoires

<sup>93</sup> T.Berthet, chercheur CNRS à l'IEP de Bordeaux et directeur du CAR de Bordeaux écrit dans une note transmise fin mai 2007 à la mission : « *les CAR fonctionnent suivant une logique de registre d'expertise disciplinaire. Le choix par le CEREQ de s'adoindre des compétences disciplinaires diverses a soutenu une logique de spécialisation des CAR... c'est aussi la clef du fonctionnement en réseau... une donnée incontournable de l'adossement à la recherche des CAR.* ».

<sup>94</sup> Ce qui paraît un atout sur le terrain universitaire ne semble pas l'être par contre au niveau du CNRS.

qui collaborent actuellement avec le CEREQ et au sein des instances scientifiques du Centre. Le principe consistant à traiter quasi uniformément tous les centres associés à la même aune : un directeur à temps partiel, un chargé d'études senior titulaire sous statut CEREQ et un contrat junior pour trois ans<sup>95</sup>, quelle que soit la région, son ampleur, la pertinence ou l'évolution des travaux menés, doit évoluer et s'adapter à la diversité des situations et des thématiques. En effet, les priorités de tel ou tel centre associé et celles du CEREQ ne coïncident pas nécessairement, et il est sage dans ces conditions de créer des partenariats assez souples. Ainsi, ne pourrait-on pas envisager, entre autres formules, de contractualiser avec les unités de recherche externes sans pour autant financer de manière systématique un contrat permanent de chargé d'études ? N'est-il pas possible, en fonction de la diversité des projets, de financer plusieurs contrats à durée déterminée pour de jeunes chercheurs, éventuellement renouvelables une fois, ou encore des allocations temporaires ?

N'est-il pas également envisageable de procéder par appel d'offres sur certains sujets, en s'alliant le cas échéant avec d'autres partenaires : partenaires sociaux, conseils régionaux ou tout autre organisme susceptible de partager un intérêt pour voir se développer des recherches sur le champ formation/emploi, et d'en partager le financement ?

La mission pense que le CEREQ devra s'interroger sur la question de savoir si le choix des unités de recherche avec lesquelles il contractualisera, pourrait être éventuellement plus resserré en priorisant certains projets donc certaines équipes, avec lesquelles il serait essentiel de coopérer en fonction des objets de recherche sur lesquels elles travaillent. Enfin, même si la collaboration avec les équipes de recherche doit s'inscrire dans une certaine durée, le partenariat doit pouvoir prendre fin à l'aboutissement des projets prévus, ce qui permet alors d'envisager des coopérations avec de nouvelles équipes.

Par ailleurs, les équipes des centres associés doivent être évaluées suivant des modalités fixées et suivies par le conseil scientifique, comme celles du CEREQ Marseille. La mission « décentralisation » du « CEREQ-Marseille » poursuit une fonction d'animation globale : visite des équipes à intervalle régulier, organisation de groupes de travail communs, de rencontres collectives systématiques des directeurs de centres associés. Mais cette fonction ne peut pas remplacer une évaluation des équipes et de leurs travaux par des scientifiques ; il est donc essentiel que le principe de cette évaluation soit inscrit dans le futur contrat.

#### ➤ Organiser différemment la réponse régionale

L'organisation d'une réponse aux besoins exprimés par l'ensemble des partenaires, au premier rang desquels les conseils régionaux, devrait relever d'une « unité » étoffée au sein du CEREQ Marseille, et ne pas reposer quasi exclusivement sur les centres associés.

Le bilan dressé en partie 1 a montré qu'il paraît difficile de considérer qu'une véritable fonction d'animation régionale est actuellement développée à partir des équipes des centres associés. Si certains laboratoires universitaires de recherche sont reconnus au plan international, national et régional, cela bénéficie évidemment en termes de notoriété au centre associé, mais ne plaide pas pour une fonction d'animation régionale mais de référent scientifique. En outre pour assurer une véritable fonction d'animation et d'interface crédible, il faudrait des moyens très supérieurs à ceux disponibles aujourd'hui, alors même que les

---

<sup>95</sup> La mission a noté quelques infléchissements à la marge de ce modèle, mais qui ne modifient pas substantiellement l'organisation décrite.

services de l'Etat et de ses opérateurs, des collectivités territoriales et des partenaires sociaux ont déjà des implantations locales dont l'articulation n'est pas toujours optimale !

Il existe des situations où les chargés d'études des centres associés sont bien intégrés dans tout ou partie des réseaux partenariaux régionaux, mais cela ne forme pas une stratégie d'action homogène sur le territoire.

C'est pourquoi la mission pense que les centres associés doivent rester concentrés sur l'objectif d'adossement à la recherche, ce qui n'exclut ni des collaborations ponctuelles avec tel ou tel partenaire régional, ni d'assurer un rôle de référent scientifique auprès des certains organismes, comme le font par exemple certains Centres pour la constitution, au sein des universités, d'observatoires des parcours et de l'insertion professionnelle des étudiants. Les échanges et les fécondations croisés que la mission a observé à Marseille entre le CEREQ, le LEST<sup>96</sup>, le centre associé situé au sein du LEST et l'ORM (l'OREF), lui paraissent à ce titre particulièrement intéressants.

Enfin, il revient indéniablement aux centres associés de participer à la diffusion et à la valorisation des travaux du CEREQ. Mieux que tout autre ils en ont une connaissance parfaite et peuvent aider les partenaires régionaux à se les approprier. La mission a pu constater au centre associé du MATISSE à Paris, comme à celui CMH<sup>97</sup> à Caen, que c'est l'appui scientifique du centre associé qui a permis aux conseils régionaux de s'approprier les enquêtes génération : pour l'Île de France, c'est le centre associé qui a aidé la région à exploiter l'extension régionale, et à Caen, c'est sur la base de collaborations nouées avec le centre associé que la région s'est engagée à commander au CEREQ une extension régionale de l'enquête génération 2004. C'est aussi cette fonction qui est la plus sollicitée par les représentants des rectorats.

#### *2.1.3.2 L'organisation interne pourrait être repensée*

L'évolution de l'organisation interne du CEREQ ne peut être un des objectifs du projet de service mais pourrait en être une des conséquences.

La mission a considéré qu'il ne lui appartenait pas de faire des propositions en ce sens ; c'est le rôle de la direction du centre que d'envisager si une réorganisation serait ou non opportune et de mesurer tout au long de la réflexion du projet de service, si celui-ci doit déboucher ou non sur une telle évolution. Cependant, elle souhaite attirer l'attention de la direction sur deux questions.

- Une interrogation sur la répartition entre missions et départements, d'une part, les champs d'intervention des départements, de l'autre

Tout en conservant une organisation matricielle permettant de distinguer les fonctions de production de celles qui s'inscrivent dans une logique de transversalité, la mission suggère de revisiter la répartition actuelle des responsabilités entre missions et départements, en liant cette réflexion à ce qui sera attendu en termes d'objectifs : stratégie internationale, aide à la décision vis à vis des administrations, des Régions, réponse aux attentes des partenaires sociaux etc...

<sup>96</sup> LEST : UMR CNRS et université d'Aix en Provence qui héberge le centre associé CEREQ en PACA.

<sup>97</sup> CMH : centre Maurice Halbwachs, CNRS, université de Caen et l'école des hautes études en sciences sociales qui héberge le centre associé CEREQ en Basse Normandie.

La mission, qui a pris connaissance des travaux menés récemment sur les métiers<sup>98</sup>, a été sensible aux arguments des responsables de l'établissement sur l'intérêt de ne pas scinder l'organisation interne en unités spécialisées, d'un côté sur les enquêtes statistiques et de l'autre sur les études ; elle partage le point de vue suivant lequel il est important qu'une symbiose forte existe entre production statistique et analyse des résultats obtenus. Cependant les trois fonctions majeures du Centre pourraient être identifiées plus clairement qu'elles ne le sont aujourd'hui, au moins en ce qui concerne : Observation/enquêtes et connaissance ; Appui et aide à la décision/évaluation ; Valorisation et diffusion.

Par contre, la mission ne trouve pas totalement clair et lisible le découpage actuel des quatre départements. Certains sont bien identifiés par une production majeure, c'est le cas du département des entrées dans la vie active qui produit et exploite les enquêtes générations, c'est également le cas du département production et usages de la formation continue qui traite des enquêtes de formation continue, alors que la répartition des champs d'intervention entre le département profession et marché du travail et le département travail et formation, semble beaucoup moins évidente à des regards extérieurs. Le périmètre du département travail et formation est, en particulier, apparu comme mal positionné ; la mission s'est d'ailleurs posée la question de savoir s'il ne conviendrait pas de ventiler son activité dans les autres départements. La responsable du département s'interroge elle-même, avec une remarquable lucidité, sur cette question. Cette interrogation est renforcée par le fait que la thématique de ce département est aussi abordée directement par le CEE.

Il pourrait paraître intéressant d'envisager de tourner en tout ou partie l'organisation interne en direction des « clients » du CEREQ : administrations de l'Etat, conseils régionaux, partenaires sociaux, en identifiant des ensembles qui rassemblent en grande partie leurs principaux centres d'intérêt : éducation, emploi/formation tout au long de la vie, territoires, entreprises/branches... En tout cas, la lisibilité externe de l'organigramme doit s'accorder à sa fonctionnalité interne, et les commanditaires doivent pouvoir trouver aisément une porte d'entrée correspondant à leurs interrogations et à leurs demandes.

- Une perspective de repositionnement des actuelles fonctions support et leur transformation en une direction adjointe à part entière

La mission souligne que le projet de service devra prendre en compte la nécessaire revalorisation de la dimension « gestion » aux yeux de l'ensemble des agents et responsables du Centre. Il a en effet semblé à la mission que, malgré les efforts de la direction, la culture interne de l'établissement restait marquée par une coupure forte entre les fonctions support et celles de production scientifique. Les fonctions support paraissent vécues comme subalternes, alors qu'elles sont essentielles à la bonne marche de l'établissement. Les organisations syndicales en sont conscientes et souhaitent des évolutions sur ce sujet ; la majorité d'entre elles estime que l'établissement souffre de cette sous-estimation des fonctions de gestion. Ce point de vue est partagé par la mission.

C'est pourquoi celle-ci suggère que la totalité des fonctions dites d'appui soit regroupée au sein d'un ensemble cohérent érigé en direction adjointe à part entière. Outre le service administratif, financier et logistique, cette direction adjointe aurait également en charge le service informatique et le service communication dans ses trois composantes : documentaire, éditoriale et relations presse.

---

<sup>98</sup> Rapport final du groupe métiers-missions - 2005/2006.

- Une gouvernance simplifiée qui place au même niveau les fonctions de production scientifique et les fonctions de gestion

Une organisation de ce type aurait le mérite de la simplicité et éviterait les rattachements directs à la direction de multiples unités comme c'est le cas aujourd'hui, ce qui alourdit le fonctionnement. Mais elle aurait surtout l'avantage d'une gouvernance à trois, un directeur et deux adjoints, un scientifique supervisant la production et un gestionnaire ayant autorité sur les fonctions support, le système d'information et la communication.

Il serait ainsi logique de doter ces deux fonctions d'adjoints d'un statut d'emploi pour faciliter le recrutement de personnels de haut niveau et de profil varié.

## 2.2 Le futur contrat doit fixer quelques objectifs sans attendre les résultats de la démarche de projet de service

### 2.2.1 *Amplifier le rôle stratégique du conseil d'administration et mieux articuler ses travaux avec ceux du conseil scientifique*

#### 2.2.1.1 *Revoir la composition du conseil pour le recentrer sur les principaux donneurs d'ordre*

Le conseil d'administration a une composition lourde qu'il convient d'alléger en la recentrant sur les principaux décideurs en matière de formation professionnelle que sont les partenaires sociaux et les Régions.

Un certain nombre d'organismes sont d'ailleurs souvent absents des réunions. Cet absentéisme est significatif du peu de pertinence de certaines participations. En outre, ce n'est pas parce qu'ils sont représentés au conseil que tous ces organismes collaborent effectivement et régulièrement avec le CEREQ. La mission propose donc que les administrations de tutelle s'interrogent sur l'intérêt de la participation au conseil, par exemple : de l'assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), du comité de concertation et de coordination de l'apprentissage du bâtiment et des travaux publics (CCCA-BTP), de l'assemblée permanente des chambres d'agriculture (APCA), ou de l'association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel (ANDCP) et passe en revue soigneusement la composition du conseil. Il faut en sens inverse souligner une absence de marque et pourtant essentielle, celle des conseils régionaux, qu'il convient d'inclure absolument, en proposant à l'ARF de désigner une représentation des régions.

La question de la participation des administrations de tutelle au conseil d'administration a été soulevée par certains interlocuteurs de la mission, faisant valoir le déséquilibre manifeste en nombre et en connaissance de l'établissement, puisque les ministères de tutelle ont un rôle majeur dans l'orientation et le contrôle du Centre et qu'ils disposent par ailleurs d'une instance propre, le comité des tutelles, pour suivre son activité et préparer les conseils.

La question mérite d'être discutée, même s'il ne semble pas à la mission souhaitable d'exclure les administrations d'Etat du conseil, en tout cas il lui paraît indispensable d'en réduire le nombre ; une direction chef de file pour chaque ministère est suffisante ; à charge pour cette

direction de préparer les questions avec les autres directions au sein du comité des tutelles ou dans des réunions ad hoc, éventuellement élargies aux directions qui ne sont pas aujourd’hui dans le comité des tutelles (DGRI, DREIC pour le ministère de l’éducation, DAEI pour le ministère du travail). Cette organisation aurait en outre l’avantage d’amener les uns et les autres à avoir une vue plus stratégique de l’évolution de l’établissement.

Le resserrement de la composition du conseil d’administration impliquerait également la réduction du nombre des représentants des organisations syndicales internes du Centre.

#### *2.2.1.2 Conforter et amplifier le rôle d’orientation du conseil d’administration*

La mission estime que le rôle d’orientation du conseil d’administration devrait être amplifié. Souvent encombré par les délibérations indispensables au fonctionnement de l’établissement : budget, décisions modificatives (DM), compte financier le conseil ne dispose pas toujours du temps nécessaire pour assurer un suivi des grands chantiers de l’établissement (même si la mission a noté l’effort fait par la direction pour présenter le plus souvent possible tel ou tel aspect de l’activité de l’établissement à chaque conseil), ni véritablement définir les orientations dans lesquelles il doit s’engager. Les débats validant les OMT au conseil de juin 2003 et validant le contrat d’objectifs au conseil de novembre 2004, sont riches et intéressants ; ils prouvent la vitalité du conseil mais restent superficiels et rapides, de même que ceux au cours desquels la direction présente le bilan/programme annuel du centre. Nombreux ont été les interlocuteurs de la mission à souligner le caractère assez ramassé des réunions qui se tiennent à Marseille, pour cause de gestion des horaires de déplacement de la plupart des participants.

La mission estime qu’il est important de ne pas sacrifier le temps nécessaire à un approfondissement des travaux du conseil. Il paraîtrait utile que celle des trois réunions du conseil où est présenté le bilan et où sont discutées les perspectives à venir, soit suffisamment longue pour laisser le temps à l’approfondissement du débat ; l’ordre du jour de chaque réunion du conseil devrait en outre comporter l’examen de telle ou telle orientation stratégique. La mission est critique sur le fait qu’aucun conseil n’ait eu à débattre de la politique internationale du Centre, du rôle et de la place des centres associés, de la stratégie à mettre en place vis à vis des conseils régionaux, par exemple.

#### *2.2.1.3 Améliorer l’articulation du conseil d’administration avec le conseil scientifique*

En outre, l’articulation avec les travaux du conseil scientifique est manifestement faible et prend peu de place dans les débats du conseil d’administration, ce qui est regrettable, car les orientations en matière de recherche, si elles relèvent essentiellement de la responsabilité du conseil scientifique, doivent aussi pouvoir trouver leur place, sous une forme accessible, au conseil d’administration.

### ***2.2.2 Recentrer le rôle du conseil scientifique***

Ainsi que l’ont fait apparaître nos interlocuteurs, le conseil scientifique est plus un lieu de réflexions, de discussions ou de formulation de suggestions relatives tant aux missions de

l'établissement qu'à son fonctionnement, qu'un conseil chargé de définir les orientations scientifiques de l'établissement et d'en évaluer la mise en œuvre.

A partir du moment où la fonction de conseil d'orientation assumée aujourd'hui par le conseil scientifique serait prise en charge par le conseil d'administration, le conseil scientifique pourrait se concentrer sur sa mission fondamentale : formuler des propositions sur l'orientation des recherches, donner un avis sur le programme des travaux et sur les actions de valorisation, procéder à l'évaluation des travaux.

Ce recentrage nécessiterait également une reconfiguration du conseil scientifique et une modification de ses modalités de fonctionnement, afin qu'il puisse notamment assumer pleinement sa mission d'évaluation. Il devrait pouvoir s'adjointre pour ce faire des experts extérieurs.

### ***2.2.3 Structurer les partenariats avec les principaux interlocuteurs du Centre***

#### ***2.2.3.1 Définir un programme de travail pluriannuel avec les partenaires sociaux***

L'intérêt pour le CEREQ de construire un partenariat formalisé avec les partenaires sociaux a été développé supra au paragraphe 2.1.1.1.

Les entretiens que la mission a eus avec toutes les organisations syndicales et patronales rencontrées ont toujours été positifs pour le Centre. Elles regrettent cependant la faiblesse relative des travaux sur la dimension « formation tout au long de la vie », sur l'analyse des trajectoires longues, sur le croisement avec les politiques régionales ; elles insistent sur le besoin d'études sur le champ de l'entreprise. Enfin, certaines se disent intéressées par la dimension évaluative que devraient prendre les travaux du Centre, par exemple concernant les suites de l'ANI.

C'est pourquoi la mission pense que le CEREQ devrait organiser de manière régulière un dialogue spécifique avec les partenaires sociaux, indépendamment des réunions du conseil d'administration. Ceci pourrait prendre la forme d'une « conférence des partenaires sociaux », une fois par an, réunion au cours de laquelle, le CEREQ présenterait quelques-uns des travaux majeurs de l'année et ouvrirait une discussion sur les engagements à venir, en envisageant les collaborations possibles.

La préparation du contrat d'objectifs est une occasion majeure pour ouvrir un tel débat et demander aux partenaires sociaux quelles seraient les orientations qu'ils souhaiteraient voir privilégiées dans les quatre années à venir et préparer ainsi un programme pluriannuel qui serait décliné et actualisé une fois par an. La DARES, par exemple, procède ainsi, par des consultations multiples, notamment des partenaires sociaux, préalablement à l'élaboration de son programme de travail annuel.

#### ***2.2.3.2 Préparer avec les conseils régionaux un accord cadre***

La mission estime aussi que le CEREQ doit organiser de manière volontariste une relation formalisée sous la forme d'un accord cadre avec les conseils régionaux.

A la différence des partenaires sociaux, qui ont toujours participé au conseil d'administration du Centre et en sont donc des habitués, il n'en est pas de même avec les Régions. L'introduction de celles-ci au sein du conseil d'administration ne suffira vraisemblablement pas pour que des collaborations plus affirmées s'établissent.

Nous avons vu que les Régions connaissent le CEREQ et ses principaux travaux, que certaines commandent des extensions des enquêtes génération. Cependant les relations restent distantes entre un pôle national sous l'autorité de l'Etat, et des conseils régionaux qui s'adressent essentiellement à « leurs » OREF.

L'exploration précise des pistes futures de travail doit être faite rapidement dans la perspective de la construction des orientations à moyen terme et du contrat d'objectifs. La mission recommande donc que des travaux préparatoires à cet accord cadre soient entrepris avec l'ARF, afin d'envisager sur la période à venir comment et sous quelle forme, des collaborations pourraient être envisagées.

Le souhait que le Centre développe davantage de travaux sur la dimension territoriale de la relation formation/emploi a été souligné par une très grande majorité d'interlocuteurs rencontrés par la mission et pas uniquement par les représentants des régions ou des OREF. Cette insistance doit trouver une réponse dans les axes de développement du futur contrat<sup>99</sup>.

La question des suites à donner aux demandes d'extension régionales des enquêtes génération doit être discutée dans ce cadre. La mission a compris qu'il existait des obstacles techniques rendant difficile la multiplication des extensions (thématisques et territoriales) ; cependant elle souligne que c'est aujourd'hui le principal sujet pour lequel les Régions et, plus largement l'ensemble des partenaires régionaux, ont manifesté un intérêt ; il lui paraîtrait donc paradoxal, que ce soit justement sur celui-ci qu'un éventuel coup d'arrêt se produise. Il est fondamental que des solutions soient trouvées d'un commun accord entre les Régions et le CEREQ. Les extensions ne permettant pas de prendre en compte les spécificités locales, une solution pourrait consister à les remplacer par des enquêtes placées sous la responsabilité des Régions, articulées avec les enquêtes « Génération » en termes de méthodologie et de calendrier, et comportant des questions communes afin de permettre de se référer sur quelques points forts à la moyenne nationale et éventuellement aux autres régions. Cette solution suppose que les Régions disposent de moyens propres suffisants ou d'un OREF susceptible de traiter l'enquête ou du moins de la piloter.

#### 2.2.3.3 Formaliser une collaboration étroite avec le Centre d'études de l'emploi

Indépendamment des relations avec les principaux commanditaires, la mission estime que le CEREQ devrait s'engager dans une démarche de formalisation d'autres partenariats.

La direction du Centre considère à juste titre l'adossement à la recherche comme un élément essentiel de la politique qu'elle doit conduire ; dans ce cadre la mission recommande que soit nouée de manière privilégiée une collaboration avec le CEE.

---

<sup>99</sup> La synthèse élaborée par les OREF sur les attentes à l'égard du CEREQ souligne : « ...les productions (du centre) sont peu impactées, dans leur objet, dans leurs finalités, sur les conséquences de la décentralisation voire de la déconcentration. Les paysages régionaux ou infrarégionaux sont peu pris en compte dans les programmes de travail du CEREQ. Les éléments de méthode –excepté le travail remarquable... du groupe ORAFE...– pour des analyses régionales ou infrarégionales des relations formation-emploi sont trop rares. » Ce point de vue résume parfaitement la plupart des propos entendus par la mission.

Elle a constaté que l'histoire, qui aurait dû permettre le rapprochement des deux organismes, tant leurs champs avaient de raison de s'entrecroiser, ne les a pas guidés dans ce sens mais a, au contraire, laissé leurs orientations diverger, mouvement qu'aucune administration de tutelle n'a contrarié. Face à cette évolution historique et culturelle, prenant en considération la diversité des statuts des deux organismes, la mission n'a pas envisagé d'autre préconisation que celle d'un rapprochement fonctionnel librement consenti par les équipes en fonction de la nature des projets qu'elles s'engageraient à partager.

Cependant, la mission souhaite que cette collaboration, déjà engagée par les deux établissements, soit inscrite dans l'agenda du futur contrat d'objectifs du CEREQ et puisse au terme de son renouvellement être également inscrite dans celui du CEE. Appels d'offres recherche menés conjointement, trajectoires de carrière entrecroisées entre les chercheurs du CEE et les chargés d'études et de recherche du CEREQ, échanges réguliers entre les conseils scientifiques, voire entre les conseils d'administration, le cas échéant, sont autant de pistes possibles. Enfin au chapitre des activités internationales et européennes, les deux organismes ont certainement intérêt à mutualiser leurs offres et à développer des stratégies communes.

#### 2.2.3.4 *Diversifier des partenariats et les formaliser*

Outre les partenariats dont il vient d'être question, la mission suggère que soient progressivement formalisées des collaborations avec les principaux opérateurs des deux secteurs, éducation nationale et emploi-formation professionnelle.

L'ONISEP est resté - depuis leur origine commune-, proche du CEREQ ; il est membre du conseil d'administration ; des collaborations ponctuelles ont déjà eu lieu, par exemple l'élaboration et la diffusion de documents publiés conjointement comme l'ouvrage « de l'école à l'emploi »<sup>100</sup>. Pourtant la mission regrette qu'il n'y ait pas davantage de projets communs et plus ambitieux en matière de diffusion, compte tenu de la richesse des travaux du CEREQ et de leur intérêt pour le grand public que touche l'ONISEP.

Un effort de même ordre est à mettre en place avec le Centre INFFO<sup>101</sup>.

Dans le secteur travail-emploi, le CEREQ et les principaux opérateurs entretiennent des relations ponctuelles et non formalisées.

La mission pense que la capitalisation de connaissances sur le lien formation emploi qui caractérise les travaux et la capacité de développement d'études du CEREQ devrait intéresser ces organismes et amener à des collaborations formalisées. Il ne s'agit pas de pousser le Centre dans une logique de dispersion de la production de travaux ou dans une course éperdue aux collaborations diverses, mais le choix de partenariats bien ciblés ne pourrait qu'améliorer la notoriété des travaux du Centre et aider à la diffusion des analyses qu'il mène, tout en assurant des ressources propres lui permettant de se développer.

Sur ce dernier point, la mission estime qu'il faut renverser la logique qui a présidé au contrat d'objectifs actuel. Il ne s'agit pas de faire du développement des ressources propres un

<sup>100</sup> Publication avec Alternatives économiques. Hors série pratique N°17 janvier 2005. N° 23 mars 2006 : sur les emplois du tertiaire.

<sup>101</sup> L'articulation entre les portails Web du CEREQ et des sites d'information sur la formation devra être aussi examinée.

objectif en soi, ce qui n'aurait pas de sens ; mais de nouer des collaborations mutuellement fructueuses qui pourront avoir pour conséquences d'apporter au Centre des ressources nouvelles.

Cependant une telle orientation suppose que se développe en interne une culture de la collaboration externe qui laisse, dans la programmation des travaux des départements, de la place pour y répondre. S'il est normal que chaque proposition de collaboration soit, comme les responsables l'ont indiqué à la mission, passée au crible du chef de département, et/ou de la direction, afin de vérifier qu'elle entre bien dans le champ des missions du Centre et qu'elle présente un intérêt scientifique suffisant, il n'est pas normal que les réponses soient fréquemment négatives, comme cela a été indiqué à la mission par les chefs de département. La réflexion sur les priorités doit permettre de dégager une marge pour répondre aux sollicitations les plus intéressantes, notamment quand elles viennent d'organismes ou d'institutions dont le champ de compétence recoupe celui du CEREQ ; la mission trouverait de ce point de vue normal que la direction aille au devant d'eux pour leur proposer des collaborations quand celles-ci ne se produisent pas spontanément.

Bien entendu un tel développement doit rester raisonnable et encadré ; il suppose par ailleurs un effort de gestion qui permette de tenir les délais annoncés, de faire payer au commanditaire le juste prix et que les ressources nécessaires à l'obtention du résultat puissent être engagées par l'établissement, y compris en procédant à des recrutements.

#### *2.2.3.5 Développer une politique volontariste de diffusion des travaux*

Même s'il est incontestable que les travaux du CEREQ s'adressent en priorité à des spécialistes, et qu'ils doivent souvent être médiatisés<sup>102</sup> pour être utilisables par un large public, leur mise à disposition ne doit pas être considérée comme secondaire par rapport aux missions fondamentales du CEREQ. Or, on ne peut que constater que la réflexion du groupe « métiers et missions » qui a fonctionné en 2005-2006 n'envisage, dans le projet d'emploi-type de chargé d'études au CEREQ, que la valorisation académique.

Une politique de diffusion tournée vers un public de professionnels entendus au sens large et couvrant les deux champs, éducation nationale et travail-emploi, les partenaires sociaux et les collectivités locales, doit amener la redéfinition complète de la politique actuelle de diffusion du Centre. Elle devra comporter une palette d'outils qui dépasse largement la simple diffusion papier ou via Internet des travaux et concevoir les moyens d'appropriation par un public large, notamment en contribuant à la circulation des idées.

Dans cette perspective, il faudrait envisager :

- de multiplier les publications synthétiques sur des sujets d'actualité et notamment les BREF,
- d'améliorer l'ergonomie du site et de veiller à son actualisation permanente,
- de définir une politique de diffusion plus offensive, en créant une lettre électronique diffusée à un large public d'abonnés afin de susciter un intérêt supplémentaire pour les travaux du CEREQ et de favoriser leur réappropriation,

---

<sup>102</sup> Voir à ce sujet l'excellent guide destiné aux acteurs de l'orientation « De l'école à l'emploi », publié en 2005 par Alternatives économiques en partenariat avec l'ONISEP et le CEREQ et qui utilise largement les résultats de l'enquête « Génération 98 ».

- d'affirmer une fonction d'information-formation par l'organisation de débats à partir des résultats des travaux et sur des questions d'actualité.

Cette évolution nécessaire pourrait conduire à définir de nouveaux profils de recrutement dans un souci de professionnalisation accrue de la fonction valorisation-communication.

## 2.3 L'amélioration de la gestion interne doit être un souci pris en compte immédiatement dans le contrat d'objectifs

### 2.3.1 Associer le ministère des finances et le contrôleur financier local à la négociation des objectifs de gestion du Centre

Le précédent contrat d'objectifs n'avait pas associé le ministère des finances. La mission estime qu'il serait préférable pour le prochain, non seulement d'informer l'administration des finances de sa préparation mais que la DAF propose à la direction du budget une négociation sur les objectifs de gestion du Centre. Le desserrement souhaitable d'un certain nombre de contraintes ne pourra intervenir que si le ministère des finances est associé à la réflexion et si les engagements du Centre dans un processus continu d'amélioration et de modernisation, recueillent son approbation, formelle ou non.

Il appartient à l'établissement et à ses tutelles de mesurer l'intérêt et les contraintes d'une telle négociation ; la mission y voit des avantages, notamment celui d'engager le contrôle financier local dans un certain nombre d'évolutions. En effet, lors de l'entretien que la mission a eu avec celui-ci, il est apparu clairement que le contrat d'objectifs actuel n'avait pour lui aucune valeur d'engagement sur quelque point que ce soit ; il semblait cependant prêt à s'intéresser aux perspectives tracées pour le suivant et à aider l'établissement de ses conseils sur un certain nombre de sujets.

Le protocole formel qui a été signé récemment<sup>103</sup> entre le contrôleur financier et l'établissement pourrait éventuellement, dans la foulée des négociations du futur contrat, faire l'objet d'une nouvelle discussion tendant à assouplir dans certains domaines, les modalités du contrôle<sup>104</sup>.

### 2.3.2 Mettre en œuvre des procédures de gestion conformes à l'esprit de la LOLF

- Adapter les recrutements en fonction des besoins et des évolutions du centre

Actuellement le CERÉQ ne peut recruter qu'en adéquation stricte avec la carte des emplois ; celle-ci n'a pourtant qu'une valeur indicative. Or les administrations de l'Etat dans le cadre de la LOLF, gèrent aujourd'hui leurs effectifs en prenant en compte la double contrainte d'un plafond d'emplois et de l'encadrement de la masse salariale ; ces règles ne s'appliquent pas encore aux établissements publics ; cependant elles pourraient inspirer la gestion future du Centre dans le cadre d'un nouvel accord avec le contrôleur financier et la DAF.

<sup>103</sup> 31 janvier 2007.

<sup>104</sup> Voir notamment l'article 5 sur les modalités concernant les visas préalables en matière de gestion du personnel.

Recrutement de compétences ou de qualifications nouvelles, gagées par des suppressions d'emplois vacants sont, parmi d'autres, des solutions qui doivent pouvoir être envisagées en fonction des besoins de l'établissement et pour faire face aux engagements de partenariat qu'il peut être amené à passer. Ces points doivent impérativement être prévus dans le contrat d'objectifs pour assurer la mise en œuvre des préconisations RH définies au § 2322.

- Développer des modalités diverses de financement des projets d'études et de recherche

Le CEREQ doit pouvoir, s'il le juge utile et adapté à l'évolution qu'il souhaite, financer l'adossement à la recherche sous des formes diverses. Cette diversité impose de faire appel le cas échéant au principe dit de la fongibilité asymétrique adopté dans la LOLF qui consiste à utiliser des crédits affectés aux dépenses de personnel pour un usage autre.

### ***2.3.3 Requalifier les fonctions support : développer le contrôle de gestion, de gestion des ressources humaines et de pilotage du système d'information***

Il est indispensable, aux yeux de la mission, de poser d'ores et déjà dans le contrat, les bases d'une requalification des fonctions support.

#### *2.3.3.1 Développer un contrôle de gestion articulant activité et ressources*

Si le CEREQ a pu développer des outils de suivi et renseigner les indicateurs prévus par le contrat, c'est au prix d'un effort supplémentaire venu s'ajouter aux tâches administratives habituelles. La prise en compte inéluctable du souci de performance, auquel le CEREQ est d'ores et déjà confronté, le poussera, dans le cadre du prochain contrat, à intégrer dans les outils de gestion courante, les éléments propres à un suivi plus fiable des activités et des ses coûts. Aussi paraît-il important que le Centre :

- élabore les bases d'une comptabilité analytique ou de produits ;
- mette en place un système d'information dans le cadre d'un nouveau schéma directeur informatique ;
- développe dans ce cadre un suivi budgétaire et financier plus dynamique des dépenses et des recettes ainsi que des conventions.

A cette fin, le recrutement d'un contrôleur de gestion expérimenté ou le recours, dans un premier temps, à une prestation externe pour assurer la mise en place d'une véritable fonction de contrôle de gestion articulant suivi d'activité et gestion des ressources, est indispensable.

#### *2.3.3.2 Mettre en place une véritable gestion des ressources humaines*

Ainsi que l'affiche le bilan social de l'année 2005 (celui de l'année 2006 n'est pas encore disponible), les possibilités de renouvellement des chargés d'études devraient s'accélérer avec le départ à la retraite de huit ingénieurs sur la période 2006-2010. L'augmentation des départs à la retraite durant cette période étant un phénomène général, les possibilités de mobilité externe se trouveront également accrues. Le CEREQ devrait donc bénéficier d'un contexte favorable pour mettre en œuvre une véritable gestion des ressources humaines.

Cette politique pourrait se structurer autour des axes suivants :

- ouvrir le recrutement à de nouveaux profils, notamment en provenance de la sphère « emploi-travail » ;
- faciliter la mobilité en privilégiant le recrutement par détachement ce qui permettrait à la fois d'instaurer une noria pour les personnels d'études, comme cela existe pour les attachés INSEE ou les seconds postes des centres associés, et de diversifier le recrutement ;
- sortir du cadre des emplois en accueillant, sur projet, des enseignants chercheurs en délégation par convention avec des universités ou des doctorants par convention avec des laboratoires de recherche ;
- ouvrir le recrutement de certains emplois, notamment de chargés d'études, à des personnes handicapées ;
- organiser en interne l'appui à la mobilité en identifiant une personne en charge de prospecter les mobilités possibles en fonction des compétences internes et des compétences recherchées par d'éventuels employeurs externes ;
- mettre en place des formations sur l'évolution du contexte social, économique et éducatif<sup>105</sup>.

Sa mise en œuvre supposerait de reprofiler la fonction de responsable du bureau du personnel pour en faire une direction des ressources humaines et de dégager des marges en interne en négociant avec la trésorerie générale le transfert de la gestion de la paie qui mobilise aujourd'hui l'essentiel des forces du bureau.

\* \* \* \*

En conclusion de cet ensemble de préconisations, la mission a établi et présenté en annexe n° 7 une trame indicative formalisant un dispositif comportant objectifs et indicateurs.

---

<sup>105</sup> Le bilan du plan de formation 2006 ne fait apparaître que des formations de nature technique : langues étrangères, informatique, statistiques, communication et expression, bureautique, nouvelles technologies, gestion financière et du personnel

## CONCLUSION

La mission voudrait préciser qu'à travers le regard rapide -puisque l'il ne s'agissait pas d'un contrôle- qu'elle a porté sur le CEREQ, elle a trouvé un organisme dont les travaux sont reconnus et recueillent pour la grande majorité des interlocuteurs rencontrés, un très fort satisfecit. Elle indique également qu'elle a mesuré la volonté de l'équipe dirigeante actuelle de continuer à faire progresser le Centre, non seulement sur le plan scientifique mais également dans ses objectifs de diffusion et de gestion.

Les critiques qu'elle a été amenée à porter ou les pistes qu'elle a ouvertes, sont pour l'essentiel destinées à engager une réflexion collective au sein de l'établissement et avec les directions assurant la tutelle. Il lui a semblé qu'engager le centre dans une démarche sur son positionnement futur vis à vis des principaux acteurs des politiques de formation et d'emploi serait une garantie pour son avenir, de même que l'objectif de diversifier les partenariats.

Elle souligne également que le centre traite de problématiques qui font partie des grandes interrogations de la société française d'aujourd'hui : « Des formations pour quels emplois ? » pour reprendre le titre de l'ouvrage collectif du CEREQ que la mission a cité dans son rapport. Le processus d'accumulation de connaissances et d'analyses mis en oeuvre par le centre depuis de nombreuses années, le rend plus légitime que beaucoup d'autres organismes pour alimenter la diffusion des idées et le débat public ; il s'agit là aux yeux de la mission d'une fonction aussi essentielle que celle de l'aide à la décision auprès des responsables politiques et des partenaires sociaux.

Emmanuèle JEANDET-MENGUAL  
Inspecteurs généraux des affaires sociales

François BRUN

Claudine PERETTI  
Inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale  
et de la recherche

**ANNEXES**

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe n°1 : Lettre de mission des ministres

Annexe n°2 : Contrat d'objectifs du CEREQ

Annexe n°3 : Statut du CEREQ

Annexe n°4 : Réponses aux questionnaires de la mission

- 41 Conseils régionaux
- 42 OREF
- 43 Rectorats
- 44 SEPES

Annexe n°5 : Liste des personnes rencontrées ou auditionnées

Annexe n°6 : Avis du CNIS

Annexe n°7 : Trame pour le prochain contrat d'objectifs

Annexe n°8 : Liste des préconisations

Annexe n°9 : Indicateurs N3

**Annexe 1 – lettre de mission**

date d'arrivée	22 MARS 2007
Vise du Chef du Service	
est traiter par	
n°	365



**Le ministre de l'emploi,  
de la cohésion sociale  
et du logement**

**Le ministre de l'éducation nationale,  
de l'enseignement supérieur  
et de la recherche**

***Objet : Bilan du contrat d'objectifs du CEREQ et perspectives pour la future contractualisation***

Le Centre d'études et de recherche sur les qualifications (CEREQ) est un établissement public national relevant de la double tutelle du ministre chargé de l'éducation et de celui chargé de l'emploi. Il a été délocalisé à Marseille en 1992. Il a pour mission de procéder à des études et des recherches sur la qualification de la population et son évolution, sur les conditions d'accès aux emplois ainsi que sur la mobilité professionnelle et sociale. Il doit valoriser ses travaux en articulation avec les pouvoirs publics, les entreprises et le monde du travail. Il formule, à partir de ses travaux, des avis et des propositions en matière de politique de formation et d'enseignement.

Le contrat d'objectifs pour la période 2004-2007 s'achevant, il est utile que soit dressé un bilan du fonctionnement de l'établissement et que soient, éventuellement, proposées des évolutions, dans la perspective de la négociation d'un nouveau contrat qui se déroulera cet automne.

Nous souhaitons donc que l'IGAENR et l'IGAS assurent à cette fin une mission conjointe dans le courant du premier semestre 2007.

La mission évaluera l'atteinte des objectifs prévus dans le contrat et examinera les moyens mis en oeuvre pour les atteindre. Pour ce faire elle s'appuiera sur le premier bilan dressé par l'établissement ainsi que sur les constatations qu'elle aura pu faire. Elle expertisera les indicateurs choisis pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés dans le contrat.

Elle établira le bilan de la politique de valorisation et de diffusion des travaux du Centre.

Elle examinera également la contribution des centres associés aux travaux et aux missions du CEREQ et comment ce dernier assure leur pilotage .

La mission apportera un éclairage sur le positionnement stratégique du CEREQ vis à vis d'organismes travaillant dans des champs proches de ceux sur lesquels il s'investit ainsi que sur les partenariats et collaborations externes qu'il a développés.

Elle appréciera la contribution du CEREQ en matière d'aide à la décision des décideurs publics que sont les ministères de tutelle et les conseils régionaux, et recueillera les attentes que les partenaires sociaux pourraient exprimer.

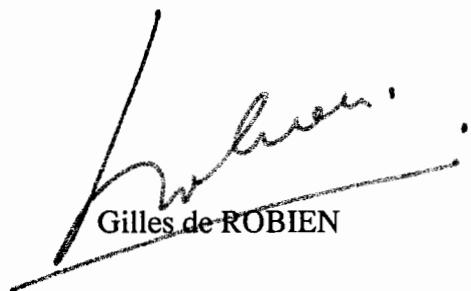
Elle analysera les modalités de la tutelle et du pilotage exercés par les deux ministères.

Au vu du constat qu'elle aura dressé, la mission formulera les propositions qui lui paraîtront susceptibles d'aider le CEREQ à améliorer son fonctionnement ou à réorienter ses objectifs dans le cadre de la préparation de son futur contrat quadriennal.

Nous souhaitons, pour permettre l'élaboration du nouveau contrat d'objectif dans de bonnes conditions, que la mission adresse, son rapport à l'établissement et à ses tutelles avant la fin du mois de mai.



Jean-Louis BORLOO



Gilles de ROBIEN

**Annexe 2 - Contrat d'objectifs du CEREQ**

## **CONTRAT D'OBJECTIFS du CEREQ**

**2004-2007**

## **I. MISSIONS ET STRATEGIE DU CEREQ DANS LE CONTEXTE ACTUEL**

### **1. Missions et positionnement général du Céreq**

Aux termes du décret N°85-634 du 25 juin 1985 qui érige le CEREQ en établissement public à caractère administratif placé sous la double tutelle du ministre chargé de l'éducation nationale et du ministre chargé de l'emploi, le Centre a pour missions :

- de procéder aux études et recherches sur la qualification de la population et sur les conditions de son acquisition par la formation initiale et continue ou par l'exercice d'une activité professionnelle ; sur l'évolution des qualifications liée aux transformations des technologies, de l'organisation du travail et de l'emploi ; sur les conditions d'accès aux emplois, les conditions de la mobilité professionnelle et sociale, en fonction de la formation reçue et de la gestion de la main-d'œuvre par les entreprises ;
- d'évaluer les formations, tous les dispositifs et politiques mis en œuvre (aide à l'emploi, à la formation continue, recrutement...) dans le cadre de la relation formation emploi ;
- de formuler des avis et des propositions sur les conséquences susceptibles d'être tirées des études et recherches précédentes quant aux *choix* en matière de politiques de formation et d'enseignement.

Le cœur de la mission du CEREQ est donc d'étudier conjointement la dynamique des formations (initiale et continue) et des diplômes, celle des métiers et des stratégies professionnelles, celle des politiques d'emploi et de main-d'œuvre des entreprises, des secteurs d'emploi et des branches professionnelles. Cette compétence conjointe, sur les emplois et le travail, sur la formation, initiale et continue, comme sur leurs relations, constitue le métier propre du Céreq et fonde ses apports spécifiques.

Au fil des ans, le Céreq a développé sur ces questions une expérience et une double compétence, qualitative et quantitative : qualitative, dans l'analyse concrète des emplois et des situations de travail, ou celle des dispositifs et des politiques de formation ; quantitative, par l'élaboration d'instruments de connaissance et de données statistiques relatives à ces mêmes domaines.

Ainsi, ses bases de données ( enquêtes sur les parcours d'insertion des sortants du système éducatif, portraits statistiques de branches, portraits statistiques régionaux, activités de formation des entreprises, offre de formation professionnelle, pratiques de formation des individus,... ) apportent aux ministères responsables de l'éducation, de la formation et de l'emploi, comme à de nombreux autres acteurs, des données de base uniques, indispensables à l'exercice de leurs missions. Ces données procurent les instruments d'un pilotage et d'une adaptation des filières de formation professionnelle, des politiques régionales de formation, ou de celles des acteurs de branche.

Ses travaux qualitatifs, fréquemment conduits à la demande, portent sur l'ensemble des emplois et des activités professionnelles, industrielles ou tertiaires, en évolution. Ils portent également sur les politiques des entreprises en matière de main d'œuvre (formation, mobilité, recrutement, gestion des compétences,...), celles des acteurs régionaux et territoriaux (dans l'élaboration ou l'évaluation de leurs programmes de formation,...).

Enfin, de nombreux travaux combinent approches quantitatives et qualitatives (contrats d'études prospectives par exemple).

Cette posture fonde le CEREQ comme « pôle public d'expertise » dans ces domaines.

## 2. Contexte actuel

Ces domaines d'investigation du Céreq sont aujourd'hui l'objet d'évolutions lourdes : celles des emplois et des organisations du travail, celles des systèmes éducatifs et de formation et, plus généralement, des relations entre savoir et travail dans nos sociétés.

Les plus significatives dans les champs du Céreq sont les suivantes :

- la perspective démographique avec les départs des générations nombreuses d'après-guerre implique de porter une attention plus grande à la mobilité, aux parcours des personnes engagées dans la deuxième moitié de leur vie professionnelle et à la gestion des âges
- le développement de trajectoires et de parcours plus hachés et plus incertains renforce ce déplacement des objets d'étude
- l'articulation traditionnelle entre formation initiale, formation continue et expérience, évolue car la capacité d'apprentissage, l'expérience et sa reconnaissance prennent une importance nouvelle dans des organisations du travail évolutives. En outre les usages de la formation continue, par les entreprises ou par les particuliers, se transforment dans le cadre d'une vision beaucoup plus extensive des modalités d'apprentissage et donc de la formation
- la politique de décentralisation des responsabilités et des moyens en matière d'éducation et de formation fait jouer aux collectivités territoriales un rôle majeur. Le besoin de données, d'analyses et d'expertise, aux niveaux régionaux notamment, est grandissant : le Céreq et son réseau de centres associés en régions sont sollicités pour y contribuer
- le rôle des acteurs socio-professionnels est appelé également à se renforcer, tant sur la structuration et l'accompagnement des parcours que sur l'organisation et l'architecture des certifications professionnelles : ils auront besoin de données et d'outils d'analyse adaptés à ce nouveau contexte (par exemple observation et suivi des dispositions de l'Accord interprofessionnel et de la loi correspondante)
- la prise en compte du cadre européen d'organisation des études, supérieures tout particulièrement, et des normes qui s'y développent, incite à porter une attention particulière aux actions engagées dans ce sens (licences professionnelles, nouveaux 'masters',...)
- la mise en place prochaine de la Loi Organique du 1<sup>er</sup> Août 2001 relative aux Lois de Finances (LOLF), réorganisant la présentation du budget de l'Etat, offrira l'occasion au Céreq de contribuer à l'évaluation et à l'analyse de performance des activités de service public.

C'est autour de ces questionnements qu'ont été discutées, construites et actées par le conseil d'administration les orientations à moyen terme du Céreq pour la période 2004-2007. Elles déclinent la stratégie d'investigation et d'études du Céreq autour de trois axes principaux : « Travail, organisation et savoirs », « Structuration des marchés du travail et mobilités », « L'offre de formation et de certification ».

Ces axes d'accumulation se déclinent en questions et en chantiers développés dans le document OMT 2004-2007 joint en annexe.

Le premier se propose de comprendre les effets de l'évolution des organisations du travail sur les métiers, les contenus d'emplois et les modes d'apprentissage. Il met l'accent sur l'analyse de la relation d'emploi et des modes de professionnalisation, sur la production, l'acquisition et l'utilisation des savoirs dans l'entreprise.

Le deuxième analyse les cheminements longs et les espaces de mobilité, leurs déterminants et les risques et aléas des transitions tout au long de la vie. Il examine aussi le déroulement des carrières et les concurrences entre générations, les transformations des normes du marché du travail et les modifications des relations formation-emploi.

Le troisième axe étudie en quoi formation initiale, formation continue et expérience font système et prennent ensemble un sens nouveau au regard des évolutions du marché du travail et des politiques des acteurs. Il analyse les rapports entre les diverses composantes du système de formation, les divers niveaux de construction et d'organisation de la formation et de la certification.

### **3. Thèmes prioritaires d'études**

Les attentes des tutelles, souvent convergentes avec celles des autres partenaires du Céreq, peuvent se regrouper autour de six thèmes.

#### ***L'insertion professionnelle et le renouvellement des professions***

Le dispositif d'observation de l'insertion professionnelle des jeunes constitue un point fort des travaux du Céreq. Il convient donc de le poursuivre et de le renforcer.

Le développement des outils devra permettre de situer l'insertion dans l'ensemble des mouvements de main-d'œuvre et d'étudier le renouvellement des professions.

Le suivi de l'évolution des premiers niveaux d'accès à certains emplois pourra faciliter l'évolution des diplômes et des formations. Un intérêt particulier sera accordé aux jeunes sans certification et à leurs difficultés spécifiques d'accès à une professionnalisation durable.

#### ***Les trajectoires professionnelles et les parcours de mobilité***

La prolongation du dispositif d'enquête Génération, et les liens possibles avec d'autres dispositifs d'enquêtes, permettront d'analyser les cheminements longs.

L'attention sera portée sur l'utilisation des différents dispositifs publics et leur impact sur les trajectoires individuelles : bilans de compétences, validation des acquis de l'expérience, nouvelles formes de certification en lien avec la formation tout au long de la vie.

L'analyse des politiques des employeurs sera également poursuivie, notamment les politiques de recrutement et de promotion, avec l'accent mis sur les arbitrages entre débutants et expérimentés, et les politiques de formation continue (moyens mis en oeuvre, modalités utilisées).

Seront également explorés les espaces de mobilité et de formation, qu'ils soient socio-économiques (entreprises, branches) ou géographiques (régionaux, nationaux ou européens), et la façon dont les formations et les qualifications se construisent à ces différents niveaux et dont sont envisagées des équivalences.

### ***La prospective des métiers et des emplois***

L'évolution des métiers, des professions et des emplois est un sujet essentiel qui suppose une analyse de l'évolution des organisations, de l'influence des évolutions économiques et techniques, mais aussi de l'évolution des formes d'organisation du travail. A cet égard, une réflexion sur la notion de métier est nécessaire et sera conduite.

L'accent est aussi à mettre sur l'émergence des nouvelles professions et des nouvelles fonctions, par exemple les métiers à forte composante relationnelle, et la compréhension de la place des formations et des parcours professionnels dans l'accès à ces professions.

### ***Les contenus du travail et l'évolution des formations***

L'analyse des contenus de travail et d'emploi sera focalisée sur les transformations les plus nettes, sur la tension entre spécialité et polyvalence, sur les emplois dits non qualifiés (définition, contenu, évolutions) et sur les liens entre emploi et diplôme.

En découle une analyse des modes d'acquisition et de transmission des savoirs qui se focalisera sur la question de l'alternance.

Sera également étudiée la manière dont les emplois s'inscrivent dans des règles collectives (classifications, professions réglementées, fonction publique) et dont évoluent les qualifications et les relations entre qualification, classification et certification.

### ***Les certifications***

L'objectif est ici de suivre l'évolution et la construction de l'offre de formation et de certification par les différentes institutions qui en ont ou en auront la charge et d'examiner la cohérence de l'offre de certification entre les divers producteurs. Les travaux sur la prise en compte des certifications dans les qualifications et les classifications des conventions collectives d'entreprise ou de branche seront relancés.

Il s'agira aussi d'examiner la reconnaissance des niveaux de formation et la question de l'éventuelle refonte de la nomenclature des niveaux de formation. Ces travaux nourriront l'expertise que le Céreq sera amené à faire pour la Commission Nationale de Certification Professionnelle (CNCP).

### ***L'appareil de formation***

Il est essentiel d'étudier l'impact des réformes institutionnelles en particulier l'utilisation de la validation des acquis de l'expérience (VAE), le processus de décentralisation (évolution des relations entre Etat et régions, émergence des politiques régionales), les réformes de l'enseignement supérieur (suivi de la mise en place des licences professionnelles et de la réforme licence-master-doctorat dite LMD).

Il s'agira aussi d'analyser les performances des dispositifs de formation professionnelle, de porter une appréciation sur les dispositifs d'orientation et d'examiner la réalité de la formation tout au long de la vie et ses diverses conséquences sur la gestion des ressources humaines.

## **4. Posture du Céreq**

Dans ce cadre d'ensemble il est tout particulièrement attendu du centre, au cours de la période 2004-2007, qu'il :

- continue à maintenir un équilibre entre les différents types de travaux à mener (collecte de données, études, recherche / capitalisation, expertise / évaluation) ainsi qu'entre les différentes composantes de la demande sociale (Etat, régions, partenaires

- sociaux, branches, entreprises, institutions internationales, en développant tout particulièrement ses collaborations bi-latérales et multi-latérales européennes, ainsi que ses activités de coopération en direction du sud de la Méditerranée)
- achève de mettre au point et de pérenniser ses outils de base (enquêtes générationnelles, base REFLET), les dispositifs de veille sur l'évolution des métiers et des qualifications, les travaux de type « portraits statistiques de branche », la contribution aux « portraits statistiques régionaux »
  - conforte sa collaboration et son expertise auprès des diverses instances de coordination et de consultation intéressées tant au plan national (CPC, CPN, CNCP, nouveau CNFPTLV,...) que régional (Conseils Régionaux,...)
  - poursuive sa politique d'organisation du réseau de centres associés en renforçant les centres existants, en étendant leur couverture territoriale dans la mesure de ses moyens, en veillant à leur intégration régionale, et en développant des axes communs d'accumulation et la valorisation de leurs travaux de recherche
  - développe une politique de diffusion et de publication utilisant l'ensemble des supports accessibles à destination de ses différents publics (recherche, institutionnel, acteurs économiques, grand public,...)
  - mette en place les outils de présentation des activités et moyens permettant de s'inscrire dans le nouveau cadre de la LOLF selon le calendrier de sa mise en place.

## **II. LES TRAVAUX PRIORITAIRES**

Les priorités de la période quadriennale sont énoncées dans les OMT qui déclinent et ordonnent un grand nombre de travaux et de chantiers autour de chacun des axes. Certains sont des outils de service public qui impliquent des financements particuliers. Leur mise en œuvre implique la production d'informations et de données de base, prioritaires pour le Céreq, ses tutelles et, plus largement l'ensemble de ses partenaires. Elle suppose une collaboration active du réseau des centres associés régionaux (CAR) et s'inscrit clairement dans une perspective internationale. Elle se prolonge par la mise en place d'une politique de diffusion des travaux et des résultats, mieux adaptée aux différents publics.

### **1. La production et l'exploitation de données**

#### ***Les Bases***

*La base REFLET* sur les diplômes de l'enseignement technique –identité et historique des diplômes, effectifs en dernière année, résultats aux examens... sera progressivement étendue aux diplômes de niveau V à II des autres ministères (santé, social, sport, etc...). Elle s'adresse à tous les professionnels qui interviennent dans la gestion des certifications publiques en termes d'ingénierie, d'évaluation ou de mise en cohérence.

*La base de données sectorielles* -permettant notamment l'établissement de portraits statistiques de branches (PSB)- rassemble des données publiques issues de la DARES et de l'INSEE. Elle sera consolidée avec l'objectif d'outiller les acteurs de la politique contractuelle – pouvoirs publics (notamment la DGEFP) et partenaires sociaux- engagés dans une démarche d'analyse sectorielle de la dynamique des emplois et des qualifications.

*La base de données régionales* élaborée dans le cadre du groupe statistique pour l'évaluation (GSE) avec les partenaires du Céreq (nouveau CNFPTLV, DARES, INSEE, DEP...) est une source privilégiée de suivi des évolutions tant de l'offre de formation que du marché du travail. Elle permet la comparaison entre régions comme entre régions et niveau national et constitue donc un élément important d'un système d'information multi-niveaux. Elle doit être pérennisée.

*La participation des chargés d'études du Céreq aux instances consultatives de la certification* (CPC, CPN, CNCP) et les coopérations avec les ministères certificateurs se sont renforcées et seront orientées à l'avenir vers une valorisation plus marquée des études réalisées et une mobilisation plus intense des ressources de l'établissement, en particulier les bases de données des enquêtes générationnelles, Reflet, PSB...Elles permettront également de contribuer à la réflexion sur la lisibilité et la mise en cohérence des certifications, notamment dans le cadre de la CNCP.

### ***Les enquêtes***

*Les enquêtes générationnelles* constituent la base d'informations et de compréhension des conditions d'accès à l'emploi des sortants du système éducatif. Elles évolueront, dans les années à venir, vers une analyse des trajectoires longues susceptible d'éclairer la question des mobilités en cours de vie active (voir annexe). Sur la période couverte par le contrat d'objectifs et sur l'année 2008 sont ainsi programmées l'alternance d'enquêtes générationnelles classiques à 3 ans –une enquête lourde initialement prévue en 2007 pour la génération 2004, une légère en 2004 pour la génération 2001- et des ré-interrogations à 7 ans et à 10 ans de la génération 1998, respectivement 2005 et 2008.

*Les enquêtes sur la formation continue.* La reconduction du programme d'enquêtes européennes sur les pratiques de formation continue des entreprises (CVTS) sera prise en charge en France par le Céreq. Dans l'hypothèse, forte, d'une reconduction d'une enquête complémentaire à l'enquête emploi sur la formation continue et la mobilité, est aujourd'hui à l'étude, en lien avec la Dares et l'Insee, un couplage entreprises / individu. Il permettra de mener simultanément la réflexion sur les politiques d'entreprises et les pratiques individuelles notamment dans la perspective de la mise en œuvre de la réforme sur la formation professionnelle continue.

*L'enquête sur l'offre de formation* met l'accent sur le rôle des acteurs. Les résultats de l'enquête menée en 2000 auprès des offreurs de formation continue permettent de disposer d'une cartographie des différents segments du marché. Après des investigations plus qualitatives auprès d'organismes appartenant à des réseaux dont la formation n'est pas l'activité principale et plus largement auprès d'organismes à buts lucratifs, une nouvelle interrogation en 2005 devrait permettre de mesurer les évolutions intervenues et de comprendre les stratégies à l'œuvre.

*D'autres enquêtes prioritaires* seront également réalisées, par exemple :  
 . un chantier sur les formations en alternance : son développement, ces dernières années, y compris dans l'enseignement supérieur et dans d'autres ministères que l'éducation nationale, suppose que le Céreq se ressaisisse directement de cette question ;

- . un travail d'abord qualitatif, puis quantitatif à l'horizon 2006, sur les usages, individuels et collectifs, de la VAE et sur son impact en termes de mobilité professionnelle sur les individus (notamment en ce qui concerne les salariés des plus bas niveaux de qualification) ;
- . un élargissement des travaux sur les activités et métiers comportant une forte dimension relationnelle du secteur non marchand au secteur marchand;
- . un suivi régulier du rôle d'intermédiation des OPCA sur le marché de la formation continue.

## 2. Coopération et valorisation

### *Le renforcement du réseau du Céreq et de ses centres associés*

Le réseau des Centres associés en régions (CAR) joue, dès aujourd'hui, un rôle décisif dans l'activité du Centre : extension de la présence du Céreq auprès des acteurs institutionnels dans les régions, participation aux activités de recherche visant à faire évoluer les dispositifs d'observation et d'analyse, efficacité du travail en réseau (voir annexe).

D'un triple point de vue –rôle majeur et croissant des régions dans la construction des politiques de formation professionnelle, nécessité d'une approche pluri-disciplinaire sur de nombreuses questions, intégration croissante du Céreq dans les réseaux européens- les relations entre le Céreq et ses laboratoires associés, déjà bien resserrées ces dernières années devront être encore intensifiées.

Dans la mesure des moyens disponibles et des opportunités, l'établissement cherchera à poursuivre la couverture géographique du territoire national et à homogénéiser les conditions de fonctionnement entre les centres.

### *L'inscription des activités du Céreq dans une perspective internationale*

Le Céreq a un réseau ouvert de coopérations européennes et internationales (notamment Maghreb et Amérique latine) portant sur des thèmes très variés.

A l'échelle européenne, le Céreq entend confirmer et développer sa présence, avec deux objectifs principaux. D'une part permettre aux institutions françaises et notamment à ses tutelles, de disposer d'un ensemble de connaissances et de réseaux permettant de mieux situer les expériences et les débats en cours, dans les pays de l'union européenne. D'autre part éclairer et relativiser, par des travaux comparatifs, les questions et les politiques proprement nationales.

A ce titre le Céreq concentre actuellement ses efforts –avec l'ITB de Brême- sur la mise en place d'un réseau d'excellence dans le cadre du 6<sup>ème</sup> Programme Cadre de Recherche et Développement (PCRD) sur le thème « Travail et Savoirs ». De très nombreux organismes appartenant à vingt six pays européens et non européens ont déclaré leur intérêt pour ce projet. Si le projet est retenu (décision en mai 2004) il engagera le Céreq dans un réseau de coopération européenne beaucoup plus actif et aura des traductions concrètes dans son programme d'activités.

### *Les effets du travail en réseau sur le redéploiement des travaux et des moyens*

Le rôle accru des régions dans l'élaboration des politiques de formation professionnelle, l'inscription des activités du Céreq dans une perspective internationale vont se traduire :

.par un déplacement vers des travaux à composante régionale ou européenne et donc un déploiement dans ces directions des moyens humains correspondants,

.par le franchissement d'un pas supplémentaire dans le développement des formes d'échanges actuellement existantes (groupes de travail, rencontres bilatérales, forums...). Les contraintes financières (économie de déplacements) comme la nécessité d'une meilleure intégration des personnes nous y poussent. Cette évolution suppose de trouver et mettre progressivement en œuvre toutes les formes qui facilitent les échanges : travail à distance, travail partagé...toutes formes qui n'excluent pas, d'ailleurs, l'accueil de chercheurs étrangers. Plusieurs projets d'investissement d'un coût modéré devront donc pouvoir être engagés dans la période à venir afin de créer les conditions favorables à ce travail en réseau.

### ***Une politique de diffusion active et diversifiée***

La discussion d'orientation intervenue au conseil d'administration de mars 2002 a débouché sur la mise en place d'un nouveau dispositif de publications en juin 2003. Le principe retenu est double : refondre les collections d'études autour de deux supports, NEF et RELIEF; mettre la production écrite en ligne sur le site web.

La nouvelle collection NEF (Notes Emploi Formation) a vocation à accueillir des notes de travail courtes traitant un thème sous un seul angle tandis que la collection RELIEF (Rapports et Echanges sur les Liens Formation Emploi) présentera les résultats des études achevées et les actes des colloques et séminaires. Les autres publications (revue Formation Emploi, Bref, Training and Employment, Calificaciones y Empleo) sont maintenues en l'état. (voir annexe). Principale novation dans le dispositif, la création de la collection NEF permettra de rendre accessibles de nombreux travaux qui ne trouvaient pas aujourd'hui leur voie entre les divers supports.

Ces orientations seront mises en œuvre dès la première année du contrat d'objectifs. Une augmentation très sensible du nombre de publications devrait en résulter contribuant à une diffusion plus large et adaptée des travaux du Centre. Ce développement impliquera une répartition optimum des moyens d'impression entre les moyens internes et le recours à la sous-traitance dans un double objectif de minimisation des coûts externes et d'augmentation des ventes.

## **III. LES MOYENS MIS EN ŒUVRE**

### **1. Les dépenses et leur financement**

Au cours de la période quadriennale 2004-2007 l'évolution des dépenses et des ressources du Céreq est construite autour des principes suivants :

- poursuite du programme d'enquêtes de service public (insertion longue, formation continue, etc...) à destination tant des décideurs publics (ministères de tutelle en premier lieu) que de l'ensemble des autres décideurs, publics et privés
- après diminution en 2004, stabilisation des dépenses de fonctionnement et d'équipement courant : ceci suppose un important effort de gestion et de recherche d'économies de la part de l'établissement, compte tenu de la progression autonome et régulière de certaines charges
- augmentation des ressources propres de l'établissement afin de concourir à l'équilibre financier de ses activités, tout en préservant son rôle de pôle public d'expertise
- lissage financier des opérations d'enquête par mise en place d'un dispositif de régulation inter-temporelle des dépenses d'enquête permettant la constitution d'une provision destiné à la réalisation de l'enquête Génération 2004 en 2007. Le coût de

cette enquête sera étroitement contenu par rapport à celui de l'enquête G. 98 réalisée en 2001.

- résorption, au cours de la période, du fonds de roulement de l'établissement (hors réserve de sécurité).

Au terme de la présente période quadriennale, un important changement devra intervenir car le financement du programme d'enquêtes 2008-2011 ne pourra plus se faire par prélèvement sur le fonds de roulement.

### ***Les dépenses***

Le tableau ci-dessous fait apparaître la programmation des grandes opérations d'enquêtes de la période quadriennale en complétant pour l'année 2008, en intégrant l'achèvement du cycle d'interrogations de la « génération 98 ».

	<b>2003 (rappel)</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Opérations d'enquêtes</b>	<b>470</b>	<b>850</b>	<b>500</b>	<b>200</b>	<b>1 200</b>	<b>400</b>
Enquêtes G.(1)	350 G 98 / 5	750 G.01(*)	400 G.98/7	-	1 200 G.04	300 G.98/10
CVTS				(110)**		
Offre de formation			100			
FQP	20					
Mobilité-formation				100	Complément enquête emploi	
Autres (VAE...)	100	100		100		100

(\*) Cette somme inclut les avances de trésorerie à financer, correspondant aux extensions de l'enquête demandées par les partenaires  
(\*\*) Pour mémoire, part du financement de l'enquête CVTS assuré par la DARES

(1) G 01=Enquête génération 2001 à 3 ans, G. 04 = Enquête génération 2004 à 3 ans, G. 98/7=Enquête génération 1998 à 7 ans...

### ***Le financement***

Le tableau synthétique de financement ci-après fait apparaître les orientations de la période quadriennale et les profondes transformations de la structure de financement de l'établissement qu'elles apportent. (voir annexe)

**TABLEAU SYNTHETIQUE DE FINANCEMENT DES ACTIVITES DU CEREO**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1- Enquêtes	0,5	0,6	1,4	0,2	0,5	0,9	0,5	0,2	1,2	0,4
2- Fonctionnement et équipement	2,1	1,90	2,1	2,7	2,5	2,3	2,3	2,4	2,4	2,5
3- Personnel ne relevant pas de la subvention	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
4- Prov. Enquête "Génération"	-	-	-	-	-	-	0,3	0,3	- 0,6	0,1
<b>5- Besoins Totaux (Hors personnel payé par la subvention) 1+2+3+4</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>
<b>5- Besoins Totaux (Hors personnel payé par la subvention) 1+2+3+4</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>
6- Recettes propres	0,8	0,7	0,9*	0,5	0,8	1,0*	1,0*	0,8	0,9	0,9
<b>7- Besoin de financement (hors recettes propres et hors personnel) 5-6</b>	<b>2,0</b>	<b>2,1</b>	<b>2,9</b>	<b>2,7</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>
8- Recettes financières	0	1,3	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1
9- Utilisation du fonds de roulement	-0,1	-1,4	0,2	0,3	0,5	0,6	0,5	0,6	0,5	0,2
<b>10- Subvention hors personnel 7-8-9</b>	<b>2,1</b>	<b>2,2</b>	<b>2,3</b>	<b>2,2</b>	<b>1,9</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>	<b>2,2</b>

Unité : Million d'Euros

\* En 2001, 2004, 2005 les recettes propres sont augmentées du montant des extensions aux enquêtes générationnelles demandées par les partenaires.

Tout d'abord le Céreq engage une politique d'augmentation de ses ressources propres : elle devra néanmoins respecter ses engagements de service public (enquêtes, activités d'expertise au service des différents ministères,...) et l'équilibre de ses activités (entre enquêtes, études de terrain et recherche, de même qu'entre partenaires publics, sociaux, etc...). L'objectif est une progression de 20% à 30% de ces ressources au cours de la période quadriennale comparativement à la moyenne des cinq années précédentes. Les deux premières années (2004-2005) enregistrent l'effet des « extensions » payantes de l'enquête générationnelle de 2004 sur les sortants 2001, à la demande de partenaires régionaux (cinq régions) ou nationaux (éducation, santé, jeunesse et sports). Les années suivantes indiquent la volonté de faire progresser ces ressources « hors extensions ».

Cet effort du Céreq doit permettre de diminuer le besoin de financement (hors personnel) de l'établissement après apport de ses recettes propres (ligne 7 du tableau) : il passera de 2,57 millions d'euros en moyenne annuelle au cours des années 2000-2003 à 2,52 millions d'euros au cours de la période 2004-2007.

L'organisation et la gestion maîtrisée de ses activités, de même que l'augmentation raisonnée de ses recettes, devront permettre au Céreq d'apporter ainsi une contribution significative (à son échelle et à sa portée) à l'effort de maîtrise et d'économie des ressources publiques, tout en assurant l'essentiel des prestations qui lui sont demandées.

La structure de financement du Céreq va donc connaître une modification importante au cours de cette même période quadriennale.

D'une part l'opération de résorption du fonds de roulement de l'établissement sera conduite de façon continue pendant ces quatre années. Elles passeront de 4300 Keuros fin 2003 à 2000 Keuros fin 2007.

D'autre part la subvention de fonctionnement (hors personnel) des deux ministères sera stabilisée au niveau du budget primitif 2004 comme le fait apparaître le tableau de financement.

Chaque ministère s'engage en outre à verser sa subvention globale par trimestre et à terme à échoir.

Il convient enfin de souligner que cette modification des modalités de financement du Céreq sera conduite avec le souci de préserver la réalisation de l'enquête Génération 2004 en 2007 puisque son préfinancement (environ la moitié) est programmé par l'intermédiaire de la provision inter-temporelle constituée auparavant.

## 2. La politique des ressources humaines

La réalisation du programme d'activités des années 2003-2007 sera conduite avec les moyens humains aujourd'hui affectés au Céreq (cf. annexe). Cette politique s'inscrit par ailleurs pleinement dans la poursuite d'une politique de GRH ouvrant des espaces de mobilité aux agents dans un cadre spatial limité du fait de la localisation marseillaise.

### *Politique de mobilité*

La politique de GRH visant à ouvrir des espaces de mobilité, initiée ces dernières années dans le cadre constraint ci-dessus rappelé, sera poursuivie tant en interne qu'à l'externe afin de favoriser des évolutions professionnelles positives pour les agents et un renouvellement des ressources humaines de l'établissement, incluant notamment le recrutement de jeunes chargés d'études.

### ***Développement et redéploiement des moyens***

Il concertera en priorité le réseau des Centres Associés Régionaux, dans une perspective d'homogénéisation des conditions de fonctionnement entre les centres, par une dotation progressive – dans les centres non encore pourvus – d'un deuxième emploi pris en charge par le Céreq.

Sur la période 2000-2003, la création de deux emplois contractuels a été enregistrée. Au cours de la période à venir 2004-2007, on s'efforcera de pourvoir deux nouveaux emplois grâce à la progression programmée des ressources propres.

### ***Prise en charge des supports AFPA***

Le Céreq bénéficie d'une contribution indirecte du ministère des Affaires Sociales via la mise à disposition conventionnelle de six supports budgétaires AFPA de haut niveau. L'année 2004 sera mise à profit pour rechercher la meilleure solution garantissant les moyens correspondant aux supports AFPA actuellement mis à la disposition du Céreq.

L'ensemble de ces engagements en moyens humains et financiers est pris sous réserve des moyens accordés par la loi de finances et de leur disponibilité au cours de chacun des exercices.

## **IV. SUIVI DU CONTRAT D'OBJECTIFS**

La mise en place progressive d'une démarche de suivi adossée à un ensemble d'indicateurs constitue un élément important du contrat d'objectifs.

### **1. Le suivi du contrat**

Le comité de tutelle est chargé de suivre la réalisation du contrat d'objectifs. A ce titre, chaque année, un bilan d'étape sera présenté par le Céreq lors de la réunion du comité de tutelle précédant la séance du conseil d'administration consacrée à l'examen du programme d'activités et du budget primitif de l'établissement. Ce bilan fera état de l'utilisation des crédits de subvention des deux ministères de tutelle pour la réalisation des travaux prioritaires et sera complété par l'analyse de l'évolution des indicateurs (voir infra).

Le comité de tutelle se réunira en 2005 pour examiner les activités réalisées, les conditions de poursuite du programme d'enquêtes et les modalités de mise en œuvre de la LOLF. Ce comité fera également le point sur la mise en œuvre de l'engagement par chaque ministère d'un versement de sa subvention par trimestre et à terme à échoir. Au vu de ce bilan, il pourra décider d'une évolution des programmes et des subventions sur la durée du contrat et, au-delà, définir le niveau « normal » de la subvention attribuée à l'établissement hors prélèvement sur les réserves. Une révision du montant de prélèvement sur réserves pourra également être envisagée si l'engagement de versement de la subvention ministérielle par trimestre et au terme à échoir n'était pas tenu, ou par suite d'une évolution des recettes et dépenses s'écartant de celle prévue dans le présent tableau de financement.

## **2. L'amélioration du dispositif d'information**

La confection des indicateurs nécessite quelques améliorations du dispositif d'information existant au Céreq. Le recensement plus systématique des travaux et publications des membres du Céreq et du réseau des centres associés sera facilité par l'existence du portail documentaire.

Une comptabilité plus précise des consultations du site web ainsi qu'un recensement systématique des contributions des personnels du Céreq et des centres associés dans des réunions externes, conférences, séminaires, colloques est également nécessaire.

La connaissance du coût des opérations réalisées doit être développée notamment pour répondre aux exigences du nouveau cadre de la gestion publique qui sera mis en œuvre. L'amélioration des fiches programmes, et surtout une exploitation plus systématique de leur contenu, y contribuera. Cette source permet en effet d'apprécier quantitativement (nombre de personnes concernées, équivalent-temps plein) et qualitativement (commanditaires, objectifs) les activités des personnes qui concourent à la réalisation des opérations. Un classement des opérations en fonction des axes des OMT sera effectué.

## **3. La construction d'indicateurs**

Trois grands types d'indicateurs sont élaborés à partir de l'année 2003. Les premiers s'appuient sur les fiches programmes (P), les seconds sur les données budgétaires (B) et les indicateurs sur les comptages de publications, de fréquentation du site web, de présence dans les conférences, séminaires et réunions (N).

La liste des indicateurs actuellement retenus est présentée en annexe. Elle pourra être amenée à évoluer au cours de la période.

## ANNEXES

### **1- LES INDICATEURS**

#### *Indicateurs de suivi des orientations de moyen terme et de l'activité d'expertise*

- P1.** Ventilation selon les axes du moyen terme, temps consacrés aux présences institutionnelles les plus conséquentes en volume (CPC, OREF par exemple...)
- N1.** Nombre de publications ventilées selon des axes de moyen terme
- B1.** Tableau récapitulatif des missions par objet

#### *Indicateurs d'équilibre selon les demandeurs*

- P2.** Ventilation des projets selon les demandeurs
- B3.** Tableau des prévisions de ressources conventionnelles

#### *Indicateurs de couverture spatiale des travaux du Céreq*

- P3.** Ventilation des travaux selon leur couverture géographique
- B2.** Tableau récapitulatif des missions par destination géographique

#### *Indicateurs de fonctionnement en réseau*

- P4.** Structure de la contribution des CAR
- P5.** Nombre des thèses réalisées dans les CAR sur les sujets « CEREQ »
- Thèses en cours
  - Thèses soutenues dans l'année
- N2.** Nombre de publications des CAR sur les supports « CEREQ »

#### *Indicateurs de mode de production :*

- B4.** Poids des activités d'étude sous traitées dans l'ensemble des dépenses de fonctionnement (hors réseau des CAR)
- B5.** Fiches de suivi économique des projets
- B6.** Poids des dépenses de personnel dans l'ensemble des dépenses de fonctionnement
- B7.** Poids des réserves dans les dépenses de fonctionnement

#### *Indicateurs de notoriété :*

- N3.** Nombre de conférences / contributions diverses
- N4.** Consultations du site Web
- N5.** Diffusion / Vente des publications
- N6.** Citations dans la presse
- N7.** Nombre de visiteurs étrangers reçus

## 2 – LE RESEAU DES CENTRES ASSOCIES

Les centres associés au Céreq constituent un réseau à implantation régionale, représentant aujourd’hui plus de trente chargés d’études travaillant pour la plupart dans des Unités Mixtes de Recherche (UMR), et pris en charge dans le cadre de conventions passées entre le Céreq, l’Université correspondante et le CNRS. Les centres associés étaient au nombre de sept en 1975, lors des premières créations, puis 11 en 1984, 15 en 1991 ; ils sont dix-huit aujourd’hui avec la création au cours de l’année 2002 d’un centre pour la Basse-Normandie implanté à Caen.

Chaque centre associé a un directeur membre du laboratoire d’accueil, co-désigné par ce dernier et le directeur du Céreq, et payé par l’université ou le CNRS. Deux chargés d’études (selon le modèle type actuel) sont affectés au laboratoire d’accueil, payés sur le budget du Céreq. Dans quatre centres sur les dix-huit, le centre associé ne dispose que d’un seul chargé d’étude.

Le réseau des dix-huit centres associés, par sa diversité disciplinaire et son ancrage dans la recherche, accroît la capacité de production du Céreq en réponse aux sollicitations d’origine nationale, régionale et européenne. Sa contribution aux études et au travaux d’expertise du Céreq est plus que proportionnelle à la part que représente son coût de fonctionnement dans le budget du Céreq (de 15 à 16 %). En effet, par un effet de levier au sein des équipes du laboratoire d’accueil, des enseignants chercheurs sont partie prenante des travaux engagés par le Céreq (la richesse des travaux d’exploitation des enquêtes générationnelles du Céreq en est une illustration).

Les activités des centres associés répondent à une double finalité. Elles constituent en premier lieu une extension de la présence du Céreq auprès des acteurs institutionnels dans les régions, élargissant sa mission de pôle public d’expertise car la demande de ces acteurs s’accroît avec la décentralisation. La plupart des centres associés constituent un centre de ressources en matière de méthodes et d’études pour les observatoires régionaux de l’emploi et de la formation (OREF), outils communs de l’Etat et des conseils régionaux. Les activités des centres s’intègrent ensuite dans les activités de recherche visant à faire évoluer les dispositifs d’observation et d’analyse du Céreq et à renforcer sa capacité de réalisation d’études nationales et de travaux de comparaison internationales.

Les évolutions institutionnelles en cours, caractérisées par le double mouvement de décentralisation au niveau régional et de construction d’un espace européen, justifient une organisation de la production des études et de la recherche en réseau, géographique et disciplinaire. Le réseau « Céreq-centres associés » en est une illustration.

### **3- LE DISPOSITIF D'ENQUETES « GENERATION »**

#### **Le dispositif rénové d'observation des entrées dans la vie active**

Dans ce dispositif, les enquêtes s'enchaînent en s'adressant à une génération nouvelle de sortants tous les 3 ans. On distingue néanmoins deux types d'opération avec en alternance :

**- une enquête génération pleine** (40 000 questionnaires environ), se déroulant en plusieurs étapes :

- une première interrogation à trois ans après la sortie du système éducatif, principalement tournée vers la production de données et d'indicateurs destinés à des utilisations fines (spécialités et filières professionnelles détaillées, etc.) ;
- des ré-interrogations plutôt centrées sur des questions et des usages analytiques (notamment sur la question des parcours longs, des mobilités sur moyen terme, des insertions les plus problématiques).

**- une enquête « mini-génération »** reproduisant sur une taille plus réduite (10 000 questionnaires environ) l'interrogation à trois ans de la génération pleine. Cette enquête a notamment pour but de répondre à des demandes d'extensions nationales ou régionales portant sur les jeunes issus de certains et spécialités de formation ou sur des jeunes ayant bénéficié de certaines mesures pour la formation.

L'enchaînement de principe est donc le suivant : génération 98 (avec plusieurs interrogations) ; mini-génération 2001, génération 2004 (avec plusieurs interrogations), mini-génération 2007...

Ceci permettra notamment d'apprécier les effets de la conjoncture sur les conditions d'insertion.

## **4 – LES PUBLICATIONS**

### ***BREF***

Les *Bulletins de Recherches Emploi Formation* présentent en quatre pages les résultats d'une étude ainsi que l'actualité des activités du Céreq et de son réseau de centres régionaux associés sur quatre autres pages. Certains numéros des *Bref*, autour de 8 par an, sont traduits et publiés en anglais dans *Training & Employment* et en castillan dans *Calificaciones y Empleo*.

*Mensuel sur 11 mois, disponible sur papier et sur Internet, diffusion gratuite par abonnement et au numéro, plus de 7 000 abonnés, tirage entre 8 et 12 000 exemplaires selon les numéros.*

### **NEF**

Les *Notes Emploi Formation* traitent, sur maximum 50 pages, une question sous un angle spécifique, à partir des résultats d'une étude ou d'une recherche. Les Nef ont vocation à accueillir tous les travaux du Centre et des centres associés sans attendre la rédaction finale d'un rapport.

15 à 20 numéros par an sont prévus, payants, diffusés au numéro, disponibles sur papier et, à terme, consultables sur Internet, tirage de 300 exemplaires puis à la demande.

### **RELIEF**

*Les Rapports et Echanges sur les LIens Emploi Formation* accueillent sur plus de 100 pages, les études réalisées par le Céreq, ainsi que les actes de séminaires, colloques ou journées d'études auxquels le Centre est partie prenante.

10 numéros par an en vitesse de croisière, payants, diffusés au numéro, disponibles sur papier et consultables sur internet.

### **FORMATION EMPLOI**

*Formation Emploi* est une revue pluridisciplinaire traitant de l'ensemble des relations entre système de formation et système productif, en privilégiant les réflexions fondées sur des données originales et plutôt axées vers l'action. Revue soutenue par le Céreq, elle n'est pas la revue du Céreq mais celle d'un champ. A ce titre, elle fonctionne sur la base d'un comité de rédaction souverain, composé aux trois quart de membres extérieurs au Centre et au réseau.

4 numéros par an, payants, disponibles sur papier, sommaire consultable sur internet, diffusion par abonnement et au numéro, tirage 2 000 exemplaires, 1 000 abonnés.

## 5 – LE CEREQ ET SES MOYENS

### Effectifs Permanents Education :

#### 1- Titulaires :

- Personnel de direction.....	3
- Personnel administratif .....	24
- Personnel de recherche et formation	92*

2- Contractuels : ..... 6

**TOTAL** ..... **125\***

### Effectifs Permanents Emploi :

Contractuels..... 12,5  
 Personnels sur ressources propres ..... 4,5

### Effectifs mis à disposition :

Chargés d'études de l'AFPA.....	5**
Professeur certifié.....	1
Administrateur INSEE .....	1
Attachés INSEE.....	4
Charge d'études CNAM.....	1
Maître de conférence .....	1

**TOTAL**..... **155**

\* Non compris droit théorique à 6 supports IGE (Sapin) non utilisés à ce jour.

\*\* 6 emplois AFPA au 31 décembre 2003.

## DONNEES BUDGETAIRES et D'EMPLOI de l'ETABLISSEMENT en 2004

### *Recettes (en €)*

Prestation de services .....	1 013 450
Subventions* .....	7 820 681
Produits financiers.....	230 000
Produits exceptionnels (neutralisation amortissement)..	265 000
<b>Total</b> .....	<b>9 329 581</b>

### \* Subventions

Subvention MJER .....	5 856 868
Subvention MAS.....	1 945 413

**Dépenses**

Etudes et recherches .....	1 331 640
<i>Dont centres associés</i> .....	430 000
Missions et colloques .....	407 693
Dépenses de personnel .....	6 406 390
Autres dépenses de fonctionnement.....	1 808 085
Dépenses d'équipement.....	140 500
<b>Total.....</b>	<b>9 984 188</b>

**Annexe 3 - Statut du CEREQ**

## Code de l'éducation

### Section 3

#### Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications

##### Sous-section 1

###### Dispositions générales

###### Article R. 313-37

Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications est un établissement public national à caractère administratif doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle du ministre chargé de l'éducation et du ministre chargé de l'emploi.

###### Article R. 313-38

Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications a pour mission :

**1°** De procéder aux études et recherches sur la qualification de la population et les conditions de son acquisition par la formation initiale et continue et l'exercice d'une activité professionnelle, sur l'évolution des qualifications liée aux transformations des technologies, de l'organisation du travail et de l'emploi ainsi que sur les conditions d'accès aux emplois et les conditions de la mobilité professionnelle et sociale, en fonction de la formation reçue et de la gestion de la main-d'œuvre par les entreprises ;

**2°** De formuler des avis et des propositions sur les conséquences susceptibles d'être tirées des études et recherches précédentes dans la détermination des choix en matière de politique de formation et d'enseignement.

La réalisation et la valorisation des travaux du centre s'appuient sur des relations suivies avec le monde du travail et les entreprises.

Le centre effectue lui-même les études et recherches définies dans le cadre d'orientations à moyen terme et appuyées sur le développement de plusieurs disciplines ; il peut également les susciter auprès d'organismes qualifiés. À cet effet, il peut passer convention avec tous les organismes intéressés. Dans tous les cas, il en coordonne, exploite et diffuse les résultats, notamment auprès des pouvoirs publics et des organisations professionnelles du monde du travail et des entreprises.

Dans ce cadre, il apporte sa collaboration aux administrations intéressées par les questions qui relèvent de sa compétence, et notamment aux instances prévues par les dispositions des articles L. 910-2 et R. 910-1 à R. 910-11 du code du travail, à la Commission nationale de certification professionnelle prévue par l'[article L. 335-6 du code de l'éducation](#) et aux commissions professionnelles consultatives prévues par les articles [D. 335-33](#) à [D. 335-37](#) du même code.

##### Sous-section 2

###### Organisation administrative

###### Article R. 313-39

Le conseil d'administration du Centre d'études et de recherches sur les qualifications comprend :

**1°** Sept représentants de l'État désignés comme suit :

- a) Deux sur proposition du ministre chargé de l'éducation ;
- b) Un sur proposition du ministre chargé de l'enseignement supérieur ;
- c) Deux sur proposition du ministre chargé de l'emploi ;
- d) Un sur proposition du ministre chargé de la recherche ;
- e) Un sur proposition du ministre chargé de l'industrie.

Pour chacun de ces membres, un suppléant est désigné dans les mêmes conditions ;

**2°** Six membres de droit :

a) Le directeur général de l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes ou son représentant ;

b) Le directeur général de l'Agence nationale pour l'emploi ou son représentant ;

c) Le directeur général du Centre d'analyse stratégique ou son représentant ;

d) Le directeur de l'Office national d'information sur les enseignements et les professions ou son représentant ;

e) Le secrétaire général du comité de coordination des programmes régionaux d'apprentissage et de formation professionnelle continue ou son représentant ;

f) L'administrateur général du Conservatoire national des arts et métiers ou son représentant ;

**3°** Treize membres désignés comme suit :

a) Deux sur proposition des organisations professionnelles d'employeurs les plus représentatives ;

b) Un sur proposition de l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie ;

c) Un sur proposition de l'Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat ;

d) Cinq sur proposition des organisations syndicales de salariés représentatives ;

e) Un par chacune des deux organisations les plus représentatives des personnels de l'éducation nationale ;

f) Un sur proposition de l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture ;

g) Un sur proposition de l'organisation d'exploitants agricoles la plus représentative ;

**4°** Cinq membres choisis parmi les personnalités particulièrement compétentes dans les domaines qui intéressent le centre ;

**5°** Le président du conseil scientifique du centre ;

**6°** Six représentants du personnel du centre élus à la représentation proportionnelle selon des modalités fixées par arrêté des ministres de tutelle.

Le mandat des membres du conseil d'administration, à l'exclusion des membres de droit, est de trois ans. Il est renouvelable.

Les membres du conseil d'administration mentionnés au 1° et au 3° ci-dessus sont nommés par arrêté du ministre chargé de l'éducation et du ministre chargé de l'emploi.

Les membres du conseil d'administration mentionnés au 4° ci-dessus sont nommés par arrêté des mêmes ministres, après avis du ministre chargé de la recherche.

En cas de vacance, pour quelque cause que ce soit, il est procédé à une nouvelle désignation, sauf si cette vacance intervient moins de six mois avant la date du renouvellement du conseil.

Article R. 313-40

Le président est élu par le conseil d'administration du Centre d'études et de recherches sur les qualifications, parmi les membres pour une durée de trois ans.

Les fonctions de président ou de membre du conseil d'administration n'ouvrent pas droit à rémunération.

Le directeur du centre, le membre du corps du contrôle général économique et financier et l'agent comptable assistent aux séances du conseil d'administration avec voix consultative.

En outre, le président du conseil d'administration peut, compte tenu des problèmes inscrits à l'ordre du jour, demander à chacun des ministres intéressés qui ne seraient pas représentés dans le conseil d'administration de désigner un fonctionnaire pour assister à la séance avec voix consultative.

Article R. 313-41

Le conseil d'administration du Centre d'études et de recherches sur les qualifications arrête son règlement intérieur. Il délibère sur le budget et le compte financier du centre, sur le programme annuel d'activité, sur le rapport annuel d'activité, sur les mesures générales relatives à l'organisation et au fonctionnement du centre et sur la politique d'action sociale.

Il donne son avis sur toutes les questions qui lui sont soumises par les membres intéressés.

Les avis du conseil scientifique ainsi que les évaluations des travaux scientifiques du centre lui sont communiqués ; il peut solliciter lui-même tous avis et évaluations.

Le conseil d'administration désigne en son sein une délégation permanente chargée de préparer ses travaux en liaison avec le directeur. Cette délégation, dont la composition et le fonctionnement sont fixés par le règlement intérieur, comprend notamment deux représentants du personnel.

#### Article R. 313-42

Le conseil d'administration du Centre d'études et de recherches sur les qualifications se réunit au moins deux fois par an sur convocation de son président, qui fixe l'ordre du jour. La convocation est obligatoire si elle est demandée par un des ministres de tutelle, le directeur du centre ou la majorité de ses membres.

Le conseil d'administration ne peut valablement délibérer que si la moitié de ses membres assiste à la séance. Dans le cas où ce quorum n'est pas atteint, le conseil d'administration se réunit à nouveau dans un délai de quinze jours et délibère valablement sur le même ordre du jour, quel que soit le nombre des membres présents. Les délibérations du conseil d'administration sont adoptées à la majorité des membres présents.

Les relevés de décision, signés par le président, sont adressés au ministre chargé de l'éducation, au ministre chargé de l'emploi et au ministre chargé de la recherche dans les quinze jours.

Les délibérations du conseil d'administration sont exécutoires à l'expiration du délai de quinze jours qui suit leur réception, à moins que le ministre chargé de l'éducation ou le ministre chargé de l'emploi n'aient fait connaître dans ce délai leur refus motivé d'approuver les délibérations ou leur décision de surseoir à leur application. Les motifs de ce refus ou de cette décision sont portés à la connaissance du ministre chargé de la recherche.

Les délibérations portant sur le budget et ses décisions modificatives, le compte financier, les emprunts et les acquisitions, aliénations et échanges d'immeubles sont adressées aux ministres chargés de l'éducation et du budget. Elles sont exécutoires dans les conditions prévues par le décret n° 99-575 du 8 juillet 1999 relatif aux modalités d'approbation de certaines décisions financières des établissements publics de l'État.

Toutefois, les modifications du budget qui ne comportent pas de variations du montant total du budget primitif, de virement de crédits entre la section de fonctionnement et la section des opérations en capital ou entre les chapitres de personnel et les chapitres de matériel sont prises par le directeur de l'établissement. Ces décisions modificatives provisoires sont exécutoires après accord du membre du corps du contrôle général économique et financier et sont soumises pour ratification au conseil d'administration lors de sa plus prochaine séance.

#### Article R. 313-43

Le directeur du Centre d'études et de recherches sur les qualifications est nommé par décret pris sur proposition des ministres chargés de l'éducation et de l'emploi pour une période maximale de trois ans renouvelable une fois.

Il peut se voir retirer cet emploi dans l'intérêt du service.

#### Article R. 313-44

Le directeur du Centre d'études et de recherches sur les qualifications assure l'exécution des délibérations du conseil d'administration. Il a autorité sur l'ensemble du personnel du centre.

Il représente l'établissement en justice et dans tous les actes de la vie civile.

Il est ordonnateur des recettes et des dépenses de l'établissement.

#### Article R. 313-45

Le directeur du Centre d'études et de recherches sur les qualifications est assisté par un conseil scientifique, qui comprend :

1° Huit personnalités choisies en raison de leur compétence dans les domaines scientifiques intéressant le centre, dont une personnalité nommée sur proposition du vice-président de la

conférence des présidents d'université et une exerçant ses fonctions dans un organisme étranger ;

**2°** Deux membres de droit :

a) Le directeur de l'Institut national de la statistique et des études économiques ou son représentant ;

b) Le directeur général du Centre national de la recherche scientifique ou son représentant ;

**3°** Quatre membres élus par les personnels scientifiques et techniques du centre selon des modalités fixées par le conseil d'administration sur proposition du directeur.

Le directeur et le responsable de la coordination des activités de recherche du centre assistent au conseil scientifique avec voix consultative.

Article R. 313-46

Les membres du conseil scientifique du Centre d'études et de recherches sur les qualifications sont nommés ou élus pour trois ans. Ceux des membres de ce conseil qui sont mentionnés au 1° de l'[article R. 313-45](#) sont nommés par arrêté du ministre chargé de l'éducation et du ministre chargé de l'emploi, après consultation du ministre chargé de la recherche.

Le président du conseil scientifique est nommé par arrêté du ministre chargé de l'éducation et du ministre chargé de l'emploi, après consultation du ministre chargé de la recherche. Il est choisi parmi les membres du conseil scientifique sur une liste de trois noms proposés par celui-ci.

Article R. 313-47

Le conseil scientifique du Centre d'études et de recherches sur les qualifications est consulté sur le programme d'études et de recherches du centre.

Il donne son avis sur les actions de valorisation, de diffusion, d'information et sur leur cohérence avec le programme de recherche.

Afin d'assurer la cohérence des travaux du centre avec l'ensemble de ceux qui sont menés dans ce domaine, il formule toute proposition concernant l'orientation des recherches, la coopération avec d'autres organismes et les conventions d'association prévues à l'[article R. 313-49](#).

Il procède à l'évaluation des travaux scientifiques menés par le centre.

Il établit un rapport annexé au rapport annuel d'activité mentionné à l'[article R. 313-41](#).

Article R. 313-48

Le secrétaire général est nommé, après avis du directeur de l'établissement, par arrêté des ministres chargés de l'éducation et de l'emploi.

Il peut se voir retirer cet emploi dans l'intérêt du service.

Article R. 313-49

Des centres associés au Centre d'études et de recherches sur les qualifications ne disposant pas de la personnalité juridique peuvent être institués par convention passée entre le centre et des établissements publics d'enseignement supérieur ou de recherche. Les conventions sont soumises à l'approbation du conseil d'administration du centre.

Les centres associés ont notamment pour mission :

**1°** De coopérer avec le centre pour la collecte et l'analyse des données ;

**2°** De développer des recherches selon des programmes coordonnés avec le centre ;

**3°** D'aider à la diffusion des résultats des travaux menés par le centre et les centres associés auprès des pouvoirs publics et des représentants des partenaires sociaux, et notamment des instances prévues par les dispositions des articles R. 910-12 et R. 910-14 du code du travail.

Article R. 313-50

La constitution de groupements d'intérêt public prévus par les articles L. 341-1 à L. 341-4 du code de la recherche et l'[article L. 719-11 du présent code](#) est soumise à délibération du conseil d'administration.

Article R. 313-51

Une convention passée avec l'Office national d'information sur les enseignements et les professions détermine notamment les conditions dans lesquelles les informations sur les métiers et leur évolution réunies par le Centre d'études et de recherches sur les qualifications, dans le cadre de ses travaux d'études et de recherches, sont mises à la disposition de l'office pour l'exécution de la mission confiée à cet organisme par l'[article D. 313-14](#).

#### Article R. 313-52

Le comité technique paritaire du Centre d'études et de recherches sur les qualifications est organisé conformément aux dispositions du décret n° 82-452 du 28 mai 1982 relatif aux comités techniques paritaires.

#### Article R. 313-53

Le directeur du Centre d'études et de recherches sur les qualifications est autorisé à déléguer sa signature à des agents du centre, à l'exception de l'agent comptable. La liste de ces agents est fixée par arrêté du ministre chargé de l'éducation et du ministre chargé de l'emploi.

#### Sous-section 3

##### Organisation financière

#### Article R. 313-54

Les ressources du Centre d'études et de recherches sur les qualifications comprennent notamment :

- 1° Les subventions allouées par l'État et les collectivités publiques pour le fonctionnement et l'investissement ;
- 2° Les versements des assujettis à la taxe d'apprentissage ;
- 3° Les contributions privées, les dons et legs ;
- 4° Les droits, redevances et produits de toute nature résultant de ses activités.

#### Article R. 313-55

Les dépenses du Centre d'études et de recherches sur les qualifications comprennent les frais de personnel, de fonctionnement et d'équipement ainsi que, d'une manière générale, toutes celles qui sont nécessaires à l'activité de l'établissement.

#### Article R. 313-56

L'agent comptable du Centre d'études et de recherches sur les qualifications est nommé par arrêté du ministre chargé de l'éducation, du ministre chargé de l'emploi et du ministre chargé du budget.

#### Article R. 313-57

Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications est soumis au régime financier et comptable défini par les articles 14 à 25 des décrets n° 53-1227 du 10 décembre 1953 relatif à la réglementation comptable applicable aux établissements publics nationaux et par les articles 151 à 189 du décret n° 62-1587 du 29 décembre 1962 portant règlement général de la comptabilité publique.

Conformément au décret n° 2005-757 du 4 juillet 2005 relatif au contrôle financier au sein des établissements publics administratifs de l'État, le centre est soumis au contrôle financier dans les conditions prévues par le décret n° 2005-54 du 27 janvier 2005 relatif au contrôle financier au sein des administrations de l'État.

Un membre du corps du contrôle général économique et financier, placé sous l'autorité du ministre chargé du budget, assure le contrôle financier de l'établissement. Ses attributions sont définies par arrêté du ministre chargé du budget, du ministre chargé de l'éducation et du ministre chargé de l'emploi.

#### Article R. 313-58

Des régies de recettes et d'avances peuvent être instituées au Centre d'études et de recherches sur les qualifications, conformément au décret n° 92-681 du 20 juillet 1992 relatif aux régies de recettes et régies d'avances des organismes publics.

**Annexe 4 - Réponses aux questionnaires de la mission**

**4.1 Conseils régionaux**

**4.2 OREF**

**4.3 Rectorats**

**4.4 SEPES**

## Annexe 4.1 Réponses des Conseils régionaux

**au questionnaire IGAS/IGAENR relatif au Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ) et aux centres associés**

### **1/ La mission a adressé, par le truchement de l'ARF, le questionnaire qui suit, avec la note ci après de justification :**

« *Le CEREQ est un établissement public national qui produit des données, des études et des recherches sur la relation formation – emploi. Il représente le principal pôle français d'expertise publique sur ce sujet. Financé essentiellement par les deux ministères en charge de l'éducation nationale et de l'emploi, il est au service des pouvoirs publics – Etat et collectivités territoriales – et des organisations professionnelles.*

*Les inspections générales de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) et des affaires sociales (IGAS), à la demande des ministres, ont entrepris une mission conjointe de bilan et de perspectives au terme de l'actuel contrat d'objectifs qui lie le CEREQ aux autorités ministérielles.*

*Dans ce cadre, les membres de la mission souhaiteraient savoir quelles sont les relations existant entre les conseils régionaux et le CEREQ, et mesurer les attentes des collectivités régionales à son égard. Il nous serait donc particulièrement utile que vous acceptiez de répondre aux quelques questions qui suivent.*

*Nous aimerions être en mesure de pouvoir traiter vos réponses à partir de mi-avril 2007. La qualité de la ou des personnes ayant répondu à ce questionnaire devra être mentionnée dans le questionnaire.*

*Pour toutes questions relatives à ce questionnaire, on pourra joindre.... »*

**Le questionnaire, ci-joint,** a été conçu pour pouvoir être rempli de manière simple, tout en laissant la faculté aux régions de préciser si elle le souhaitait de compléter ou de commenter. Peu ont saisi cette faculté.

	<b>Région:</b>	
	Qualité du/des répondants :	
	Vice président /e en charge des questions de formation	
	Le/la directeur/rice en charge de la formation	
	Réponse préparée conjointement	
	Autre - Préciser:	
	<b>Partie 1: Le CEREQ</b>	
	Cocher la case correspondante à votre réponse	
<b>Q1</b>	<b>Connaissez-vous le CEREQ ?</b>	
Q1 a	oui	
Q1 b	non	

<b>Q2</b>	<b>Si oui, connaissez vous ses principales publications ?</b>	
Q2.1	<b>Bref</b>	
Q2 1a	oui	
Q2 1 b	non	
Q2.2	<b>Notes Emploi-formation</b>	
Q2.2 a	oui	
Q2.2 b	non	
Q2 3	<b>RELIEF (Rapports et échanges sur les liens emploi formation)</b>	
Q2 3 b	oui	
Q2 3 a	non	
<b>Q3</b>	<b>Qualifiez-vous ces publications de:</b>	
Q3 a	très intéressantes	
Q3 b	intéressantes	
Q3 c	peu intéressantes	
Q3 d	sans intérêt	
	Commentaires le cas échéant:	
<b>Q4</b>	<b>Connaissez-vous les travaux suivants du CEREQ ?</b>	
Q4 a	Les enquêtes Génération?	
Q4 b	Portraits statistiques de branches ?	
Q4 c	Portraits statistiques régionaux ?	
Q4 d	Autres ? Préciser	
<b>Q5</b>	<b>Votre Conseil régional s'est il déjà adressé au CEREQ pour obtenir une prestation ?</b>	
Q5 a	non	
Q5 b	oui	
Q5 c	Si oui, préciser la nature: études spécifiques, extension d'enquête générations, autres : préciser: appui au PRDF?...:	
<b>Q6</b>	<b>Savez vous si l'OREF de votre Région - s'il en existe un - et le CEREQ, conduisent des travaux en commun ?</b>	
Q6 a	oui	
Q6 b	non	
<b>Q7</b>	<b>Votre conseil régional a-t-il eu recours, depuis 2004, dans le domaine formation/emploi, et indépendamment de l'OREF, à :</b>	
<b>Q7 2</b>	laboratoire public ?	
<b>Q7 2 a</b>	oui	
<b>Q7 2 b</b>	non	
<b>Q7 3</b>	bureau d'étude et/ou consultant privé?	
<b>Q7 3 a</b>	oui	
<b>Q7 3 b</b>	non	
<b>Q7 4</b>	observatoire de branche?	
<b>Q7 4 a</b>	oui	
<b>Q7 4 b</b>	non	
<b>Q7 5</b>	Autres préciser	
	<b>Partie 2: Les centres associés du CEREQ -</b>	
	(Le CEREQ a passé dans les régions suivantes: Midi Pyrénées - Alsace - Réunion - Haute-Normandie - Bretagne - Ile-de-France - Centre - Pays de la Loire - Lorraine - Languedoc-Roussillon - Nord-Pas-de-Calais - Rhône-Alpes - Bourgogne - Auvergne - Aquitaine - Franche Comté -Provence-Alpes-Côte-d'Azur- des partenariats de recherche et d'études avec des universités et/ou laboratoires de recherche travaillant dans les secteurs de compétences du CEREQ).	
<b>Q8</b>	<b>Connaissez-vous le centre associé du CEREQ de votre région ?</b>	
Q8 a	oui	
Q8 b	non	

<b>Q9</b>	<b>S'il existe, utilisez-vous les travaux de ce centre, ou d'un centre associé CEREQ d'une autre région ?</b>	
Q9 a	oui - préciser	
Q9 b	non	
<b>Q10</b>	<b>Avez-vous passé récemment une commande à ce centre ou à un autre centre associé ?</b>	
Q10 a	oui- préciser	
Q 10 b	non	
<b>Q11</b>	<b>Savez vous si le centre associé de votre région participe à des instances pilotées ou co-pilotées par le conseil régional, par ex. l'OREF ?</b>	
Q11 a	non	
Q11 b	oui - préciser	
	<b>Partie 3 : Perspectives d'avenir</b>	
<b>Q 12</b>	<b>La situation actuelle vis à vis de vos relations avec le CEREQ et de son centre associé vous semble-t-elle satisfaisante au regard des points suivants :</b>	
Q12 a	l'existence d'un pôle public national d'expertise et les possibilités d'y recourir ?	
	oui	
	non	
Q12b	la diffusion et la connaissance des principaux travaux du CEREQ ?	
	oui	
	non	
Q22c	La réponse à des demandes ponctuelles que vous avez formulées ?	
	oui	
	non	
<b>Q13</b>	<b>Souhaiteriez-vous une évolution ?</b>	
Q13 1	non, la situation actuelle est globalement adaptée aux besoins de ma région	
Q13 2	oui, les besoins de ma région sont mal satisfaits dans l'organisation actuelle	
<b>Q14</b>	<b>Pensez vous qu'il serait:</b>	
Q14 a	très utile	
Q14 b	utile	
Q14 c	peu	
Q14 d	pas pertinent ou sans intérêt	
	<b>....de formuler en direction du CEREQ une commande publique régionale organisée collectivement par elles?</b>	
	<b>Commentaires libres</b>	

## 2/ La mission a obtenu des réponses de 11 Conseils régionaux.

- **11 régions ont fait connaître à la mission** leur point de vue, dont 9 par écrit, sans toutefois répondre à l'ensemble des questions, notamment les dernières sur le volet qualitatif des relations Conseil régional/CEREQ et Centre Associé, à propos desquels il n'apparaît pas que les régions aient une vision claire de leurs attentes et des possibilités offertes par le Centre.

La position de la région Aquitaine a été donnée par oral. Il n'en a pas été tenu compte dans le décompte ci-dessous, mais cette région a indiqué entretenir des rapports étroits avec le centre associé de Bordeaux. La région des Pays de la Loire n'a pas répondu par écrit non plus, mais a indiqué à la mission ne pas entretenir de relations suivie avec le centre associé. On peut donc penser que l'ajout de ces deux régions n'aurait pas modifié substantiellement les résultats écrits.

Par contre, l'absence de réponses des 11 autres régions ne peut être interprétée quant à leur positionnement à l'égard du CEREQ et surtout de leur centre associé<sup>1</sup>.

Bien entendu, cet ensemble ne peut prétendre à être représentatif de l'ensemble des régions, même si les tendances qui se dégagent sont intéressantes.

**- l'exploitation des 9 réponses écrites** - assurées dans la plupart des cas par les directions de la formation des collectivités, sans toutefois apporter à leurs réponses beaucoup de précisions- fait ressortir les points forts suivants :

**1- Tous les conseils régionaux connaissent le CEREQ**, et l'ensemble d'entre eux jugent ses publications intéressantes ou très intéressantes, sans aucune exception ; néanmoins, l'éventail de celles-ci n'est pas connu de toutes les collectivités: si BREF est connu de toutes, en revanche, NEF et RELIEF ne sont pas connus de toutes ces directions : 3 ne connaissent pas NEF et 6 RELIEF. S'agissant des travaux du CEREQ, si l'ensemble des régions connaissent les enquêtes Génération, une forte minorité (3) déclare ignorer les « portraits statistiques de branche » mais seule une région déclare ne pas connaître les portraits statistiques régionaux.

## **2- S'agissant des prestations demandées par les Régions au CEREQ**

5 des 9 régions ont indiqué avoir sollicité une intervention du CEREQ, notamment pour une extension de l'enquête Génération. Dans les 2/3 des cas, les régions indiquent que l'OREF s'est déjà adressé au CEREQ pour des travaux communs. Les régions font appel pour leurs besoins le plus souvent à des cabinets privés (8/9), moins fréquemment à des organismes publics (5/9) plus rarement à des Observatoires de Branches (4/9).

**3-Concernant les Centres associés**, 3 régions ont indiqué ne pas connaître l'existence du centre associé de leur ressort. 5 avoir déjà eu l'occasion de solliciter le centre associé de leur région, mais les 2/3 d'entre elles ont aussi déclaré ne pas avoir passé de « commande » récemment. 5 des 9 régions précisent avoir déjà intégré le centre associé dans des instances de pilotage pilotées ou co-pilotées par elles, en matière de formation.

## **4- S'agissant de la situation satisfaisante ou non, pour les régions:**

- de « *l'existence d'un pôle public national d'expertise et les possibilités d'y recourir* », 6 régions ont répondu : 2 ont indiqué considérer la situation satisfaisante de leur point de vue, et 4 ne pas l'être ; une de ces 4 régions a précisé que c'est à la suite de la connaissance du programme d'activité du CEREQ, qu'elle l'a contacté ;
- de la « *diffusion et la connaissance des principaux travaux du CEREQ* », parmi les 6 réponses exprimées, 4 traduisent un avis positif ;
- de « *la réponse à des demandes ponctuelles que vous avez formulées* », parmi les 6 réponses, 3 expriment un avis positif, 3 un avis réservé ;

**5- A la question de savoir si la situation caractérisant les relations Régions/CEREQ/Centres associés appellent du point de vue des régions une évolution permettant de mieux prendre en compte leurs besoins**, 7 régions se sont exprimées : 3 jugent la situation actuelle satisfaisante, 4 pensent au contraire que leurs besoins ne sont pas correctement pris en compte. L'une d'entre elle indique par exemple : « *les travaux du CEREQ*

---

<sup>1</sup> Par ex cas de la Lorraine.

*ne prennent toujours en compte l'échelon régional. »* Une région indique avoir hésité avant d'arrêter sa réponse en raison de la méconnaissance des possibilités offertes par le CEREQ.

**6- Enfin, à la question de savoir si une commande groupée régionale en direction du CEREQ** serait très utile ou utile, 5 des 9 régions se sont prononcées positivement, les autres ne se prononçant pas.

## Annexe 4.2 Liens OREF-CEREQ

### Synthèse des points de vue des OREF

Le groupe de coordination des directeurs a adressé à la mission la note suivante :

« Cette note, validée par le Groupe de Coordination des Directeurs (GCD) d'OREF/CARIF, est le résultat d'une rapide enquête réalisée au sein des OREF pour l'audition par l'IGAS du GCD.

Deux points sont abordés, conformément aux préoccupations de l'IGAS :

- Les liens OREF-CEREQ national : utilisation des travaux, attentes ;
- Les liens avec les Centres associés.

### Les liens OREF-CEREQ national : utilisation des travaux, attentes

**Concernant les productions du CEREQ**, elles sont utiles pour les CARIF, dans une vision bibliographique et de documentation. Sans doute moins en terme d'informations facilement utilisables par les acteurs car écrits trop « recherche » pour des utilisateurs directement impliqués dans les territoires et très connectés aux logiques d'action. Elles sont aussi, bien sûr, des références pour les OREF.

Le CEREQ produit les grands cadres nationaux, il est pour les OREF « la vigie nationale et internationale »

Par contre, ses productions sont peu impactées, dans leur objet, dans leurs finalités sur les conséquences de la décentralisation voire de la déconcentration. Les paysages régionaux ou infrarégionaux sont peu pris en compte dans les programmes de travail du CEREQ. Les éléments de méthodes – excepté le travail remarquable piloté par le CEREQ du groupe Orafe sur la Formation et l'emploi en Région – pour des analyses régionales ou infrarégionales des relations formation-emploi sont trop rares.

De même les démarches prospectives sont finalement peu développées.

Bizarrement, les éléments sur les relations formation-emploi, dans la formation initiale ou continue, au niveau des spécialités de formation (ce qui est une question importante en région) ne sont qu'épisodiquement traités. Ainsi, les enquêtes générations étendues en région déçoivent souvent les commanditaires car n'abordant pas la question des spécialités, même si par ailleurs, ces enquêtes générations structurent (ou devraient structurer) la pensée pour le pilotage des politiques éducatives et de formations professionnelles.

Les recherches en relation avec les mutations économiques ne sont pas perçues comme suffisamment développées par les OREF.

**Les attentes des OREF** se situent dans la recherche d'articulations possibles entre les niveaux nationaux du CEREQ (mais aussi d'autres structures comme la DARES, la DEPP, le CAS ou la DIACT) et les OREF, en réseau, sur des problématiques qui méritent de croiser les regards : ainsi la mise en place, à l'initiative des OREF et des CARIF du 1<sup>er</sup> séminaire commun entre l'InterOREF-CARIF, le CEREQ et la DARES, le 6 novembre 2007 en PACA sur « L'expertise formation emploi à l'épreuve des territoires » est-il tout à fait dans cet esprit. Mais ces articulations National-Régional souffrent à l'évidence de la difficulté de structuration du réseau des OREF et des CARIF qui repose sur la simple bonne volonté de ses

membres et qui ne semble pas pour ses financeurs et commanditaires (Conseils régionaux et DRTEFP) apporter une valeur ajoutée qui justifierait d'un appui de leur part à cette structuration. Cette structuration technique semble pourtant d'évidence un élément déterminant de l'efficience de l'argent public mis dans les OREF-CARIF dans le cadre des missions qui leur sont confiées pour les années du Contrat de Projets.

Dans le cadre d'une recherche de consolidation du réseau des OREF, le CEREQ national a peut-être une place à jouer dans l'aide à la capitalisation des travaux des OREF, lui-même pouvant s'appuyer sur les OREF pour enrichir ses analyses.

Enfin, la question d'un appui d'animation du CEREQ en direction des OREF a été débattue mais ce point est loin de faire l'unanimité. Cette posture serait, en creux et par défaut, la prise en compte d'une impossibilité de structurer le réseau des OREF-CARIF de manière déjà plus endogène.

### **Les liens avec les Centres associés**

Concernant les Centres associés, les relations actuelles entre eux et les OREF, et vice-versa, sont très généralement faibles, allant de l'inexistence à des relations de partenariat réelles dans certaines régions mais qui, dans ce cas, ne sont pas perçues comme stratégiques.

Malgré leur présence en région, les Centres associés sont très généralement absents des problématiques régionales ou infra régionales.

Ainsi aujourd'hui, globalement les OREF font sans les Centres associés.

Les OREF sont beaucoup plus les mains dans les réalités régionales et dans l'aide à la décision ; les Centres associés, tout comme avec le CEREQ, ont beaucoup plus une posture de recherche, plus distanciée des acteurs régionaux.

Concernant les attentes vis-à-vis des Centres associés de la part des OREF, elles sont faibles ou nulles de la part de la majorité des OREF, à l'exception particulière, notamment, de PACA.

Mai 2007, le Groupe de Coordination des Directeurs d'OREF/CARIF »

<b>ANNEXE 4.3. ENQUETE AUPRES DES RECTORATS</b>
---

La mission a souhaité compléter les observations qu'elle a conduites dans quatre académies (Aix-Marseille, Caen, Lille et Orléans), en diffusant auprès des autres académies un bref questionnaire destiné à recueillir des informations quantitatives et qualitatives sur la connaissance des travaux du CEREQ et leur usage, leurs relations éventuelles avec un centre associé, leurs relations avec les autres partenaires régionaux, ainsi que leurs commentaires sur la nature et la qualité de ces relations.

Le questionnaire, joint en annexe, a été adressé aux secrétaires généraux d'académie afin d'être diffusé aux responsables des services des rectorats potentiellement concernés. L'enquête a été conduite par messagerie entre le 15 et le 31 mai 2007.

**Sur les vingt-trois académies contactées<sup>2</sup>, vingt-deux ont renvoyé un ou plusieurs questionnaires, soit au total soixante deux réponses recueillies.** Ces réponses proviennent de seize responsables des statistiques et des études (SSA), quatorze chefs de service académique de l'orientation et de l'information (CSAIO), onze délégués académiques à la formation continue (DAFCO), onze délégués académiques à l'enseignement technique (DAET), sept délégués académiques à la formation initiale et continue (DAFPIC), trois autres.

### **1. Connaissez-vous les publications du CEREQ ? Les jugez-vous intéressantes et pourquoi ?**

L'enquête s'adressant à des professionnels et non à des chercheurs, la question portait sur BREF, NEF et RELIEF et n'incluait pas la revue Formation Emploi.

Si, à l'exception de trois SSA, **tous les répondants disent connaître BREF, quatre sur cinq connaissent les NEF et à peine plus du tiers les RELIEF.**

Quelques distinctions nettes apparaissent selon les fonctions : ce sont essentiellement les SSA qui ne connaissent pas les NEF, les SSA et plus encore les CSAIO qui ne connaissent pas les RELIEF ; les autres répondants sont plus des deux tiers à connaître les RELIEF.

Le questionnaire ne permet pas de savoir si le fait de ne pas connaître les NEF et les RELIEF découle de la faible diffusion de ces publications, de leur intérêt marginal par rapport aux fonctions exercées ou de variables plus personnelles (ex. manque de temps). Un DAFPIC fait cependant remarquer que pour RELIEF et NEF, ces deux publications étant consultables sur le site du CEREQ, « il faut trouver le temps dans nos agendas très chargés d'aller consulter et exploiter en ligne, sinon, il faut s'abonner !!! ». Un des répondants fait aussi observer qu'il ne connaît que BREF parce qu'il est accessible en ligne et un autre qu'il regrette de ne recevoir que BREF. Les trois raisons mentionnées plus haut doivent donc se cumuler, mais c'est sans doute la faible diffusion sur papier qui doit représenter le facteur dominant.

Si quelques uns ne répondent pas à la question sur l'intérêt de ces publications, **la quasi totalité les trouvent intéressantes ou très intéressantes** et seul un CSAIO fait observer que « le langage utilisé est parfois peu accessible au non-initié ». Un SSA mentionne enfin que les BREF sont repris dans une

---

<sup>2</sup> N'ont pas été contactées les académies de la Martinique, la Guadeloupe, la Guyane, en raison de l'absence de centre associé à proximité.

lettre électronique académique, adressée à cinq cent destinataires, ce qui témoigne bien de l'intérêt de cette publication.

**Nombreux sont les répondants qui, quelles que soient leurs fonctions, donnent une appréciation positive sur ces publications ...**

(Extraits des réponses)

« Analyses riches et approfondies »  
 « Apportent des informations synthétiques et fiables, facilement exploitables »  
 « Intéressantes car elles ont un caractère à la fois descriptif, analytique et prospectif »  
 « Ce sont des outils d'information rapide qui permettent de faire un point sur des thèmes précis. C'est une documentation bien faite et suffisamment succincte pour qu'elle soit lue » (précisons que ce répondant ne connaît pas seulement BREF, mais les trois publications)  
 « Très intéressant par rapport aux données statistiques fournies ; les dossiers thématiques sont bien construits, synthétiques et pertinents, avec mention des personnes et structures à contacter »  
 « Fournissent des informations facilement utilisables, fiables, récentes et compréhensibles »  
 « Intéressantes parce que toujours bien fondées théoriquement »  
 « Lisible, accessible »  
 « Servent de référence »  
 « Intéressantes car toujours assorties d'une analyse »  
 « BREF est intéressant compte tenu de son format (4 pages). Donne un aperçu global du thème abordé. Les éléments peuvent être repris dans une analyse répondant à une commande d'étude plus locale. Mais les sujets d'études ne correspondent pas toujours »

Le terme qui revient le plus souvent étant « synthétique ».

**...ou précisent les usages qu'ils en font :**

(Extraits des réponses)

« Document de synthèse pour la préparation de l'offre de formation » DAFPIC  
 « Analyse prospective de l'évolution de la relation emploi-formation et des grandes tendances par branches professionnelles » DAFPIC  
 « Possèdent des informations relatives à la construction des qualifications attendues dans les territoires » DAFPIC  
 « Les informations que ces productions contiennent correspondent à nos besoins d'information sur les formations professionnelles, l'insertion, les qualifications, la formation continue des salariés et des demandeurs d'emploi »,  
 « Utilisées pour la réflexion dans la construction de l'offre de formation et son évolution, pour les informations aux élèves » CSAIO  
 « Apportent des éclairages sur les problématiques du lien emploi-formation » CSAIO  
 « BREF nous donne des informations sur les évolutions du marché du travail, sur la formation ; c'est notre meilleure source d'information dans ce domaine » CSAIO  
 « BREF : des notes synthétiques qui permettent d'avoir des données de comparaison nationales et académiques,  
 NEF(génération 2001) : publication stratégique qui a été abondamment utilisée notamment lors de la préparation du débat « Université-emploi » CSAIO  
 « Ces publications sont intéressantes notamment sur l'évolution des qualifications, l'information sur les différents secteurs d'activité ou les modes de formation... Ce sont des informations qui nous sont utiles lors des négociations avec les branches professionnelles » DAET  
 « Intéressantes en particulier lorsqu'elles traitent de la VAE et de la certification » DAFCO  
 « Fournissent des éléments d'information utiles pour argumenter les réponses aux appels d'offres et les propositions de formation et pour orienter les choix de développement de produits de formation par filière » DAFCO

« *Elles traitent des problématiques qui nous sont proches et apportent ainsi une base solide de réflexion. Elles sont en particulier systématiquement valorisées lors de nos études sur l'insertion* » SSA

« *Intéressantes car résument les enquêtes génération* » SSA

« *Ce sont des aides certaines dans la compréhension des mécanismes d'insertion* » SSA

« *Intéressantes dans la mesure où les sujets traités concernent les problématiques étudiées en liaison avec l'OREF* » Conseiller technique du recteur Prospective et évaluation des performances

Les termes qui reviennent le plus souvent sont « carte des formations », « relation formation-emploi », « insertion ».

## 2. Connaissez-vous les travaux suivants du CEREQ ? Les utilisez-vous ? Comment ?

Cette question portait sur les enquêtes « Génération », les « Portraits statistiques de branches » et les « Portraits statistiques régionaux ».

**Si 87 % des répondants connaissent l'enquête « Génération », dont la quasi totalité des SSA et des CSAIO, 55 % connaissent les « Portraits statistiques de branches » et 48 % les « Portraits statistiques régionaux ». Là encore, la connaissance est relativement dépendante de la nature des fonctions exercées ; les SSA, par exemple, s'ils connaissent presque tous l'enquête « Génération », sont proportionnellement les plus nombreux à ne pas connaître les « Portraits statistiques de branche » et les « Portraits statistiques régionaux ».**

Observation qui mérite d'être reprise, l'un des répondants dit que les portraits statistiques régionaux sont difficiles à retrouver sur le site<sup>3</sup>.

**Comme précédemment, le type d'usage dépend aussi de la nature des fonctions exercées. Les usages des enquêtes « Génération » sont particulièrement représentatifs :**

- les CSAIO utilisent avant tout les résultats des enquêtes « Génération » pour leurs actions d'information des élèves et de formation des chefs d'établissement, des enseignants et des conseillers d'orientation-psychologues et, dans une moindre mesure, pour étayer la réflexion sur l'évolution de la carte des formations ;
- les SSA utilisent ces mêmes enquêtes, mais comme point de référence et en complément des études qu'ils réalisent à partir de l'enquête sur l'insertion des sortants des formations professionnelles courtes et de l'apprentissage sept mois après la sortie (IVA-IPA) ou plus ponctuellement pour l'analyse d'un domaine professionnel dans la région ;
- les DAFCO et les DAET les utilisent plus rarement et de façon ponctuelle, pour alimenter la réflexion sur l'offre de formation ou les discussions avec les branches professionnelles ;
- les autres usagers comme données ou méthodes de référence.

## 3. Avez-vous des relations de travail avec le centre associé du CEREQ de votre région ou d'une région voisine ? Par exemple pour l'enquête IVA-IPA, pour des études, des actions de formation ou d'information ?

**35 % des répondants disent avoir des relations de travail avec le Centre associé.**

Là encore, le volume et le type de relations dépendent de la fonction. Les plus nombreux à avoir des relations de travail avec le centre associé sont les CSAIO qui ont recours aux chargés d'études CEREQ essentiellement pour animer des séances de formation de chefs d'établissement, d'enseignants et de conseillers d'orientation sur l'insertion des jeunes à partir des résultats de l'enquête

<sup>3</sup> Le site web du CEREQ n'est, sur ce sujet, pas à la hauteur des besoins et des enjeux : d'une part, lorsque l'on clique sur « expertise régionale » on aboutit à « Production et usages de la formation continue », d'autre part, les données régionales sont anciennes (elles datent de la période 1993-2001) et la dernière mise à jour remonte à décembre 2002.

« Génération » ou pour traiter les données de l'enquête IVA-IPA. Viennent ensuite les DAET et les DAFCO, puis les SSA.

**Quelques-uns cependant indiquent connaître le centre associé par le biais des travaux conduits sous la houlette de l'OREF mais n'avoir pas de relations directes avec lui.**

« *L'OREF sert d'interface* » (SAIO)

« *Les seules fois où l'on se rencontre, c'est dans le cadre de réunions organisées par l'OREF* » (SSA)

D'autres, qu'il y a eu par le passé des relations avec le centre associé, mais qu'il n'y en a plus aujourd'hui.

Deux mentionnent que des contacts ont été pris.

**Lorsqu'elles existent, ces relations sont jugées très fructueuses et enrichissantes:** « *Cela permet de disposer d'un cadre scientifique de référence qui évite les interprétations hasardeuses. Ces relations contribuent à pallier les faiblesses méthodologiques en région. Souvent le débat Emploi-Formation est formulé en termes adéquationnistes. Cela permet de montrer toute la complexité de la relation Formation-Emploi, d'introduire une dimension temporelle.* »

L'un des répondants fait cependant observer que la faible taille des centres associés et la faible diffusion de leurs travaux ne leur permettent pas de jouer un rôle plus grand en région.

#### **4. Avez-vous des relations de travail et de quelle nature, avec la Région, l'OREF, la DRTEFP et la DRINSEE ?**

**A deux exceptions près, tous les répondants disent avoir des relations de travail avec les services régionaux.** Ces relations portent très souvent sur l'offre de formation (construction du PRDF et du SRF, participation à des groupes de travail), souvent sur l'exploitation de l'enquête IVA-IPA et quelquefois sur d'autres sujets, en particulier relatifs aux lycées. Elles sont jugées bonnes, voire excellentes, sauf dans quelques cas où les services académiques et surtout les SSA ont le sentiment d'être considérés comme des fournisseurs de données, sans être associés à une réflexion.

**Près de 94 % des répondants disent avoir aussi des relations avec l'OREF, le CARIF ou l'organisme qui en tient lieu. Ces relations sont souvent qualifiées de partenariales et sont jugées presque toujours excellentes. Quelques-uns précisent même qu'elles sont en augmentation et que l'OREF tend à animer l'ensemble des travaux sur le sujet formation-emploi au niveau régional.**

**Ces relations sont de nature très diverse :**

- participation à la commission « études », au comité technique, au conseil d'administration de l'OREF ;
- rédaction de documents communs : contribution pour un ouvrage collectif sur les enjeux du secteur sanitaire et social, par exemple ;
- élaboration et organisation d'enquêtes : sur l'hébergement dans les établissements scolaires, IVA-IPA, les sorties sans qualification ;
- interventions communes : ex. présentation du secteur de la plasturgie en Lorraine,
- collaboration à des études ;
- mise à jour des GFE ;
- collaboration sur la démarche Argos ;
- échange de données... .

**Plus de 66 % disent avoir des relations de travail avec la direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, mais ces relations sont souvent qualifiées d'occasionnelles et sont rarement détaillées :** participation à des formations d'enseignants et de conseillers d'orientation, études sur des branches, travaux d'analyse sur les métiers, participation à une conférence sur les métiers en tension....

**Enfin, plus de 56 % disent avoir des relations de travail avec la direction régionale de l'INSEE. L'existence de telles relations est naturellement beaucoup plus fréquente chez les responsables de services statistiques.** Ces relations prennent la forme d'échanges de données (scolaires et démographiques), de participations à des publications de l'INSEE, à des études communes (insertion des jeunes, parité hommes/femmes), à des colloques (valorisation des résultats du recensement), à la formation des conseillers d'orientation et des directeurs de CIO. Mais, ainsi que le fait observer un DAFPIC, « le fait que dans le cadre des travaux ARGOS et du PRDF, le CARIF-OREF centralise toutes les données des systèmes de formation et d'emploi ne nous prive pas de données INSEE », ce qui peut expliquer la relative faiblesse des relations de travail directes avec la DRINSEE.

##### **5. Quelle place vous paraît pouvoir jouer le CEREQ et/ou son centre associé au niveau régional ?**

**Pour plus de deux tiers des répondants, le CEREQ est avant tout un expert de la relation formation-emploi et de l'insertion** et cette expertise paraît essentielle pour la construction de l'offre de formation. A ce titre, il constitue un référent scientifique, mais doit aussi pouvoir fournir une aide méthodologique. Cependant, comme le fait observer très finement un SSA, « compte tenu du nombre d'acteurs potentiellement impliqués, il faudrait négocier habilement un tel positionnement. »

**Plus d'un cinquième des répondants estiment aussi qu'il devrait jouer un rôle d'animation, d'impulsion ou de stimulation et donc être un partenaire plus actif auprès des acteurs régionaux.** L'un des répondants fait cependant observer que l'animation suppose une présence en région, qui ne peut évidemment fonctionner que s'il y a un centre associé connu et reconnu.

**Quelques-uns enfin, des CSAIO et des DAFCO, souhaiteraient qu'il joue un rôle encore plus grand dans la formation** des enseignants, des chefs d'établissement, des conseillers d'orientation, des conseillers en formation continue et des formateurs d'IUFM et attendent du centre associé qu'il joue un rôle d'interface entre le CEREQ et eux.

**Il ressort de l'ensemble de ces réponses que, pour les responsables des rectorats, si les travaux du CEREQ constituent un outil d'aide à la décision indispensable, qu'ils utilisent en fonction de leurs besoins professionnels spécifiques, les centres associés représentent plus un relais pour présenter ces travaux et fournir une aide méthodologique ou une expertise occasionnelles qu'un partenaire au niveau régional.**

## Questionnaire

**1. Connaissez-vous les publications du CEREQ ? (répondre pour chacune par oui ou par non)**

BREF

Notes emploi formation

Relief

**2. Les jugez-vous intéressantes ? Pourquoi ?**

**3. Connaissez-vous les travaux suivants du CEREQ ? (répondre pour chacune par oui ou par non)**

Enquêtes génération

Portraits statistiques de branches

Portraits statistiques régionaux

**4. Les utilisez-vous ? Comment ?**

**5. Avez-vous des relations de travail avec le centre associé du CEREQ de votre région ou d'une région voisine ?**

Participation à l'enquête IVA

Travaux d'études ? Lesquels ?

Animation de séances de formation ou d'information (par exemple à partir de l'enquête

Génération) ? Pour quels publics ?

**6. Comment jugez-vous ces relations de travail ?**

**7. Avez-vous des relations de travail et de quelle nature avec :**

La région ?

L'OREF ou l'organisme qui en tient lieu ?

La DREFP ?

La DRINSEE ?

**8. Comment jugez-vous ces relations de travail ?**

**9. Quelle place vous paraît pouvoir jouer le CEREQ et/ou son centre associé au niveau régional ? Rôle d'expert ? Rôle d'animation ? Etc....**

**Annexe 4.4. Les relations SEPES<sup>4</sup>/Centres associés**  
**Bilan des réponses**

**1/ La mission avait demandé aux DRTEFP/SEPES de préciser la nature de leurs relations avec les centres associés, sur la base des trois questions suivantes :**

- Existe-t-il des partenariats structurés entre le SEPES/DRTEFP et le centre associé?  
 Ou bien s'agit-il d'actions ponctuelles?  
 Ou bien les relations sont-elles pratiquement inexistantes ?
- Pourriez-vous indiquer aussi, selon votre degré d'information, si le centre associé de votre région a noué des partenariats avec d'autres services ou institutions: Conseil régional, OREF, rectorat, DR INSEE...
- Enfin, de manière plus générale, auriez-vous des attentes particulières en direction du centre associé de votre région ?

**2/ Les réponses suivantes ont été apportées**

13 régions ont fourni des réponses, soit par écrit, soit à la suite de contacts directs.

**Le Nord Pas de Calais** a indiqué : « La DRTEFP a été amenée à participer à des travaux conjointement avec le CEREQ dans le cadre de l'Observatoire Régional de l'Emploi et de la Formation. Le dernier chantier en cours de finalisation a porté sur les modes d'alimentation des métiers, étude confiée au cabinet HB Etudes et Conseils. Le CEREQ, le SEPES ainsi que les partenaires habituels du réseau OREF ont élaboré conjointement le cahier des charges et assuré le pilotage et suivi des travaux. Les collaborations entre la DRTEFP et le CEREQ se réalisent toujours par le prisme de l'OREF. Les travaux et publications du CEREQ sont largement diffusés et utilisés au sein de la DRTEFP. Sur ses champs d'expertise, le CEREQ est en effet incontournable : l'Insee ne dispose pas d'outils d'analyse sur les domaines de l'insertion dans la vie active, ou des primo mobilités en début de vie professionnelle. Ces productions réalisées à partir des enquêtes « Générations » sont particulièrement utilisées par la direction lors d'interventions sur les champs de la parité et de l'égalité professionnelle, des compétences professionnelles et de l'insertion. Elles trouvent également toute leur cohérence dans les interventions de l'OREF et la DRTEFP sur les animations locales pour l'élaboration des diagnostics territoriaux ou la participation au Comité d'Orientation Élargi. »

**La Franche Comté** a indiqué « Il n'existe pas, à ce jour, de partenariat structuré entre le SEPES de la DRTEFP de Franche-Comté et le centre associé du CEREQ. Toutefois, des conventions sont conclues occasionnellement. Ainsi, une convention entre la DRTEFP et le CEREQ a été conclue en 2001 pour la réalisation d'enquêtes, par entretiens en face à face, auprès d'un panel de bénéficiaires de contrats emploi-solidarité et une autre convention a été conclue en 2005 pour la fourniture au CEREQ de données sur les travailleurs frontaliers. Des conventions de stage sont également conclues entre les deux partenaires lorsque le SEPES accueille des stagiaires du CEREQ. »

Grâce aux excellentes relations entre le SEPES et le CEREQ, et dans un cadre moins formalisé, le CEREQ a apporté son appui en matière de cartographie à un moment où cette

<sup>4</sup> Service études, prospective, et statistiques des directions régionales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

*compétence n'existe pas encore au SEPES et, en tant que de besoin, les deux services s'échangent toutes informations utiles à l'avancement de leurs travaux.*

*Actuellement, le SEPES de Franche-Comté n'a pas d'attentes particulières en direction du centre associé du CEREQ, mais il sait qu'il peut compter sur sa collaboration dans la mesure de sa disponibilité.*

*Partenariat du centre associé du CEREQ avec d'autres services ou institutions :*

*Le CEREQ a fortement collaboré avec le Conseil régional de Franche-Comté dans le cadre de la préparation du Schéma prévisionnel des formations et du Plan régional de développement de la formation, mais la sollicitation du CEREQ par le Conseil régional est actuellement moins forte.*

*Le CEREQ collabore très régulièrement aux travaux de l'OREF. Il a, par exemple, apporté sa contribution à l'extension régionale de l'enquête Génération 2001 et à l'étude sur la mobilité internationale des jeunes.*

*La collaboration du CEREQ avec le Rectorat est plus ponctuelle. A titre d'exemple, le CEREQ a accompagné le projet d'enquête sur l'insertion des jeunes dans la filière des microtechniques.*

*Hormis lors de sa participation à l'OREF, la collaboration du centre associé du CEREQ avec la DR INSEE est, elle aussi, ponctuelle et elle s'exerce parfois de façon indirecte via des contrats conclus entre l'INSEE et THEMA. Ainsi, du personnel du centre associé du CEREQ a collaboré à la rédaction de l'Atlas des quartiers publié par l'INSEE.*

**Le Languedoc Roussillon** a précisé que :

« - il n'existe pas de partenariat structuré  
 - il s'agit bien d'actions ponctuelles  
 o Enquête génération 98  
 o Etude sur le devenir des bénéficiaires de VAE (2006)  
 o Partenariat dans le cadre du séminaire DRTEFP- OREF « Mutations économiques, employabilité, vers de nouvelles formes de l'intervention de l'acteur public ? » novembre 2006  
 o Partenariat sur un séminaire à venir sur les missions et moyens de l'observation territoriale (2007)  
 o Partenariat dans le cadre des journées « entreprises et système de formation » organisées par DIDERIS (service de formation continue de l'université Montpellier 1) – manifestation annuelle  
 o Partenariat dans le cadre de l'université d'été des territoires (première édition août 2007)  
 J'ai connaissance de relations avec l'OREF et l'université.  
 Pas vraiment d'attentes précises puisque la disponibilité et l'écoute du centre associé permettent la mise en place de collaborations ponctuelles tout à fait satisfaisantes. »

**L'Alsace** a répondu : « Il n'y a pas de partenariat structuré entre la DRTEFP Alsace et l'antenne régionale du CEREQ. Les relations sont actuellement plutôt de type "pratiquement inexistantes" même si elles n'ont pas toujours été ainsi par les années passées. En 2000-2001, l'antenne régionale du CEREQ avait réalisé une étude sur la thématique des difficultés de recrutement financée par la DRTEFP.

En Alsace, le centre associé du CEREQ a réalisé un travail de prospective des métiers de services à la personne et plus particulièrement de l'aide à domicile pour le compte de l'OREF. Ce travail, initié en 2005, a été bouclé en janvier 2007. A la demande de la DRJS, le CEREQ a réalisé une étude sur les métiers de l'animation. Pour chacun de ses travaux, cet organisme s'est fortement associé à la DRINSEE Alsace pour la construction et l'exploitation des données statistiques ».

Concernant les attentes, je n'ai aucune indication du point de vue du SEPES. Néanmoins, je souhaite prendre l'avis de mes collègues (en congés actuellement) du service emploi-formation de la DRTEFP. Je complèterai ma réponse ultérieurement, si nécessaire, en fonction des propositions que je pourrai recueillir. »

**Le Limousin** a répondu : « *Nous n'avons pas en Limousin de centre associé du CEREQ*<sup>5</sup>. »

**La Bourgogne** a répondu : « Les relations furent très structurées et structurantes de 1980 à 1989 car l'IREDU organisait alors des séminaires de travail ou de réflexion avec l'ensemble des services d'études intéressés par la relation Formation/Emploi. Ces relations toujours très structurées (dans le cadre interinstitutionnel de l'OREF) ont alimenté de manière fructueuse les travaux régionaux de 1990 à 2001. A partir de cette date et la création d'un centre de ressources entièrement tourné vers les préoccupations de la Région, le partenariat permanent a disparu pour faire place à quelques co-interventions ponctuelles, notamment à la demande du Rectorat et de la Délégation aux droits des Femmes.

Dans un contexte, à mon sens, très peu propice aux partenariats réels mais très porteur pour les exercices de co-signature voire de co-financement, il m'est difficile de discerner l'ampleur des sollicitations dont le CEREQ fait l'objet si ce n'est de la part du Rectorat ou de la DRDDE. Sans doute un questionnement direct auprès des Centres associés serait-il de nature à éclairer plus précisément votre problématique. »

**La Lorraine** a indiqué : « Pour la Lorraine, le centre associé est le GREE - FRE 2684 Emploi et Politiques Sociales, Groupe de Recherche sur l'Éducation et l'Emploi de l'Université composant avec le laboratoire ERASE de l'université de Metz, le laboratoire lorrain en sciences sociales. Il existe un partenariat structuré et historique indirect au travers de la participation du SEPES en sa qualité de représentant du DRTEFP au Conseil Scientifique de l'ILSTEF auquel appartient le GREE.

« L'ILSTEF est un réseau de recherche PLURIDISCIPLINAIRE en sciences humaines et sociales qui, depuis 1991, fédérait les travaux de près de 150 chercheurs lorrains, de 9 équipes de recherche (Université Nancy 2, Université Paul Verlaine de Metz, INPL, IRTS) sur les thématiques du TRAVAIL, de l'EMPLOI et de la FORMATION. Fin mai 2007, L'ISTEF sera dissout pour se fondre dans La Maison des Sciences de l'Homme Lorraine.

« La participation au Conseil Scientifique de l'ILSTEF a permis au SEPES d'échanger sur le programme de recherche des équipes universitaires et de présenter les orientations du programme de travail du SEPES.

« Cela a notamment abouti, dans le cadre de la mise en œuvre du dispositif « Nouveaux Services Emplois Jeunes », à la signature d'une convention d'échange de données à destination des équipes de l'ILSTEF avec en contrepartie la transmission vers le SEPES des résultats des recherches. Le GREE y a bien sûr contribué.

« Il existe également des relations plus ponctuelles, mais tout aussi anciennes dans le cadre de la réalisation du programme de travail annuel du SEPES. Le GREE a ainsi conduit en 2005 des travaux sur la négociation collective en Lorraine touchant plus particulièrement la question de l'égalité professionnelle avec l'ingénieur de recherche du CEREQ, Hervé L'HOTEL.

« Dans le cadre du programme de travail 2007, le GREE va réaliser une étude sur la récurrence du chômage, le chômage de longue durée et la sortie du chômage.

---

<sup>5</sup> En théorie le LIHRE, centre associé de Midi Pyrénées fait office de CAR Limousin.

« Enfin, le GREE est une des composantes du réseau technique de l'Observatoire Régional de l'Emploi, de la Formation et des Qualifications (OREFQ), notamment sur la question de la relation formation emploi et sur la question de l'insertion professionnelle des jeunes. Les relations entre le GREE et le l'OREFQ s'inscrivent dans un cadre formel lié à des productions identifiées, mais aussi dans un cadre informel permettant aux permanents de l'Observatoire, mais aussi aux membres du réseau technique, dont les chargés d'études du SEPES, de bénéficier de transferts réciproques de savoirs au bénéfice d'un renouvellement des approches des problématiques traitées.

« S'agissant des productions, la collaboration avec le GREE a notamment permis l'extension régionale de l'enquête Génération 2001 et la réalisation de l'ouvrage « Quand l'école est finie ... » complété par un travail d'étude en cours de réalisation. Cette extension est d'ailleurs reconduite pour l'enquête « Génération 2004 ». Elle permettra, en lien avec les enquêtes d'insertion IVA, IPA, de disposer d'information sur la durée utile aux acteurs régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle.

« S'agissant des attentes en direction du centre, dans un contexte de multiplication des acteurs de la politique de l'emploi, on peut identifier la contribution à l'évaluation des politiques publiques au niveau territorial tant du point de vue de la mise en œuvre que des résultats.

« En complément de ces éléments de réponse, vous trouverez également en pièce jointe une note de synthèse de Catherine Filpa, Directrice de l'OREFQ »

#### **Note de synthèse de la directrice de l'OREFQ Lorraine**

Les relations entre l'OREFQ et le centre associé du Céreq, qui est pour la Lorraine, le laboratoire du Grée (Groupe de recherche sur l'éducation et l'emploi, Université de Nancy2) sont historiquement anciennes et fructueuses. Elles sont à la fois formelles (au travers de partenariats d'études et de participations à des instances de pilotage) et « informelles » (au travers d'échanges quotidiens).

##### 1) Partenariats d'étude :

Ces partenariats sont renouvelés en fonction du programme de travail de l'OREFQ. Ils consistent en coproductions de connaissances susceptibles de conduire à des publications éditées par l'OREFQ et diffusées pour l'essentiel au niveau régional.

##### 11) Chantiers menés avec le Grée au cours des cinq dernières années :

- ✓ Organisation du séminaire « Régulations locales, cohérences nationales, intégration européenne : quelle(s) prospective(s) pour la relation formation-emploi ? », le 6 décembre 2002. Les actes de cette rencontre (un ouvrage de 256 pages) ont été publiés aux Presses Universitaires de Nancy en 2005.
- ✓ Caractéristiques du marché du travail et de l'emploi selon les secteurs d'activité en Lorraine à partir de statistiques descriptives (principaux employeurs, évolution des effectifs en emploi répartis entre travail indépendant et travail salarié, pyramide des âges, place des femmes, principaux métiers exercés, etc). La visée de ces travaux était d'améliorer la capacité d'analyse des évolutions de l'emploi à l'échelle régionale des permanents de l'OREFQ.
- ✓ Réflexion sur la notion d'insertion : en 2005, l'OREFQ et le Grée ont signé une convention d'expertise scientifique qui visait préalablement à la programmation des

travaux d'études de l'OREFQ à ouvrir une réflexion sur la notion d'insertion. L'objectif poursuivi était de résister analytiquement la question de l'insertion dans les transformations des marchés du travail et de repérer les pistes de travaux intéressantes pour l'OREFQ (en ne perdant pas de vue que l'OREFQ a vocation à éclairer et aider la décision publique).

✓ Enquête Génération 2001 : dans le cadre d'un partenariat réunissant la DRTEFP, le Grée et l'OREFQ, différents travaux d'étude ont été engagés à partir de l'exploitation de l'extension régionale de cette enquête réalisée par le Céreq. En 2005 et 2006, les grands enseignements de l'enquête ont été formalisés et livrés dans une première publication intitulée « Quand l'école est finie en Lorraine ». Cette publication a été très appréciée au niveau régional ; elle sert actuellement de référence aux acteurs de l'emploi/formation car elle présente des données de cadrage sur la situation des sortants du système éducatif, à tous les niveaux de formation.

## 12) Projets d'étude à venir :

Le partenariat initié avec la DRTEFP et le Grée à l'occasion de l'enquête Génération 2001 ayant été jugé fécond, il a été convenu de se réengager dans la réalisation d'une extension régionale de l'enquête Génération 2004 (d'ores et déjà lancée par le Céreq). Les travaux d'étude commenceront lorsque les données auront été livrées par le Céreq, en juin 2008.

## 2) Echanges d'expériences et relations quotidiennes :

Les relations entre le Grée en tant que Centre associé du Céreq et l'OREFQ ne résultent pas seulement des partenariats de production précédemment évoqués. Elles s'inscrivent dans des liens de proximité qui permettent une circulation des informations utiles au réseau des acteurs de l'emploi/formation en région et un transfert réciproque de savoirs (des chercheurs en direction des techniciens de l'observation et des techniciens de l'observation en direction des chercheurs). Au final, ces liens contribuent à un renouvellement des approches des problématiques traitées par l'OREFQ.

Certaines caractéristiques des productions du Grée en tant que Centre associé du Céreq, expliquent probablement ces interactions positives avec l'OREFQ :

- ✓ La cohérence des objets d'étude retenus dans les travaux (tout ce qui touche à l'emploi et à la qualification, à l'éducation et à la formation, à l'insertion socioprofessionnelle) ;
- ✓ La pluridisciplinarité avec laquelle ces objets d'étude sont appréhendés par les chercheurs ;
- ✓ La qualité des productions mises au service du public soit sous forme d'interventions au cours de colloques, séminaires, voire tout simplement lors de réunions de travail à l'OREFQ, soit sous forme de publications écrites (rapports, cahiers, articles dans des revues) ;
- ✓ Et enfin, le fait que les recherches du Grée peuvent être théoriques mais aussi appliquées, et porter sur des données collectées sur le territoire régional. A ce titre, elles favorisent la compréhension des spécificités de la Lorraine par rapport aux autres régions métropolitaines

## Informations recueillies par contacts directs

### La Provence Alpes Côte d'Azur

A l'occasion d'un de ses déplacements à Marseille, la mission a rencontré le directeur régional du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et le responsable du SEPES. Il ressort de ces entretiens que les relations ont été historiquement nombreuses et nourries entre la direction régionale (le SEPES), le CEREQ, compte tenu de son implantation à Marseille au moment de sa délocalisation, l'OREF et le centre associé au sein du LEST. Le directeur du Centre de l'époque était demandeur de collaborations avec l'ensemble des acteurs régionaux. Le CEREQ a été à l'origine de la création d'un GIP « espace compétence » qui rassemble les pôles de compétence CARIF et professionnalisation des acteurs. Le directeur du Centre est membre du conseil scientifique de l'OREF (l'ORM).

En 2005 une étude sur les obstacles au développement de la VAE dans la région a été commandée par la DRTEFP au CEREQ.

La DRTEFP est associée à la journée thématique qui rassemble une fois par an (organisée pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive en 2007) des participants et intervenants appartenant au LEST, à l'ORM, à l'INSEE et au CEREQ.

Le directeur régional estime qu'il n'y a pas suffisamment de lieux permettant de développer des analyses prospectives avec l'ensemble des partenaires régionaux et que la collaboration avec le LEST, l'ORM et le CEREQ lui paraissent indispensables pour avancer dans cette perspective.

**Pays de la Loire** : pas de relations récentes entre SEPES et Centre associé

**Île-de-France** : aucune relation structurée

**Aquitaine** : aucune relation récente

**Basse Normandie** : aucune relation récente

**Annexe 5 - Liste des personnes rencontrées ou auditionnées**

## MINISTERES

### Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

#### Direction des affaires financières

M. Michel Dellacasagrande, directeur

M. Claude Coquart, sous-directeur du budget de la mission « enseignement scolaire »

M. Christophe Bernard, chef du bureau des opérateurs de l'enseignement scolaire

#### Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance

M. Daniel Vitry, directeur, membre du conseil d'administration du CEREQ

M. Claude Sauvageot, chargé de mission pour les relations européennes et internationales, suppléant

#### Direction générale de l'enseignement scolaire

Mme Elisabeth Arnold, sous-directeur des formations professionnelles

Mme Jacqueline Ménagé, chef du bureau du partenariat avec le monde professionnel et des commissions professionnelles consultatives, suppléante du DGESCO au conseil d'administration

#### Direction générale de l'enseignement supérieur

Mme Christine Coste, sous-directeur de l'égalité des chances et de l'emploi

M. Didier Roux, chef du bureau de l'orientation et de l'insertion professionnelle, suppléant du DGES au conseil d'administration

Mme Edith Kirsch, adjointe au chef du bureau de l'orientation et de l'insertion professionnelle

#### Direction générale de la recherche et de l'innovation

M. Philippe Casella, chargé de mission au département des sciences de l'homme et de la société, membre du conseil d'administration

#### Direction des relations européennes, internationales et de la coopération

M. Renaud RHIM, adjoint au directeur

### Ministère de l'emploi de la cohésion sociale et du logement

#### Cabinet du Ministre de la cohésion sociale

M. Pierre Trouillet, directeur-adjoint

#### Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

M. Antoine Magnier, directeur, membre du conseil d'administration

Mme Béatrice Sédillot, sous-directrice du suivi et de l'évaluation des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle

M. Sébastien Mellot, chef du bureau des affaires générales

#### Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle

Mme Françoise Bouygard, directrice déléguée adjointe, membre du conseil d'administration

M. Bruno Coquet, chef du département synthèses, suppléant

**Direction des affaires européennes et internationales**  
**M. MEZEL**, chargé de mission

**CEREQ**  
M. Christian Forestier, président du Conseil d'administration

**MARSEILLE**

M. Michel Quéré, directeur  
M. José Rose, directeur-adjoint  
Mme Marie-Christine Samitier, secrétaire générale  
M. Gilbert Fraichet, agent comptable

**Service administratif, financier et logistique**

M. Christophe Girard, chef du bureau des affaires financières  
M. Jean-Luc Imauvén, chef du bureau des personnels  
M. Régis Maurot, chef du bureau de la logistique

**Service communication**

M. Jean-Marc Grando, chef du service  
Mme Marie Baudry de Vaux, responsable du centre de documentation  
Mme Isabelle Bonal, responsable du pôle « édition »  
Mme Marie-Christine Antonucci, responsable du pôle « presse, diffusion, événements »

**Service informatique**

M. Jean-Guy Gonalons, chef du service

**Missions**

« Relations internationales », Mme Annie Bouder, M. Jean-Louis Kirsch  
« Décentralisation et réseau des centres associés », M. Bernard Hillau, Mme Georgie Simon Zarca  
« Partenariats nationaux », Mme Claudine Romani, Mme Josiane Teissier

**Départements**

M. Alberto Lopez, chef du département « entrées dans la vie active »  
M. Michel Théry, chef du département « production et usages de la formation continue »  
M. Christophe Guitton, chef du département « professions et marché du travail »  
Mme Marie-Christine Combes, chef du département « travail et formation »

**Contrôle financier régional**

M. Arnaud d'Escrivan, contrôleur général économique et financier  
M. Jean-Paul Gaudin, inspecteur

## **CENTRES ASSOCIES**

### **Aix-en Provence, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail**

M. Philippe Mossé, directeur du centre associé, directeur du LEST  
 Mme Laurence Massé, secrétaire générale du LEST  
 Mmes Annie Lamanthe et Séverine Landrier, chargées d'études CEREQ  
 Mmes Claire Bidart, Hélène Buisson-Fenet, Vanessa di Paola, MM .Pierre Beret, Philippe Méhaut, Jacques Garnier, Eric Verdier, Saïd Hanchane, chercheurs associés

### **Caen, Centre Maurice Halbwachs (ex- L ASMAS)**

Mme Yvette Grelet, co-directrice du centre associé et chargée d'études CEREQ  
 Mme Clotilde Lemarchant, co-directrice du centre associé  
 Mme Céline Vivent, M.Cyril Coinaud, chargés d'études CEREQ  
 Mmes Marie-Odile Lebeaux, Vérène Chevalier, MM. Gérard Boudesseul, Paul Costey, chercheurs associés  
 M. Jean-Marc Moriceau, directeur de la maison de la recherche en sciences humaines

### **Lille, Centre lillois d'études et de recherches sociologiques économiques**

M. Bernard Convert, co-directeur du centre associé  
 Mmes Marie-Hélène Toutin, Hélène Ducourant, chargées d'études CEREQ  
 M. Benoît Cart, chargé d'études affecté par l'Université au centre associé

### **Nantes, Droit et changement social**

M. Pascal Caillaud, directeur du centre associé  
 Mme Valérie Gosseaume, chargée d'études CEREQ  
 M. Jean-Pierre Le Crom, directeur du laboratoire  
 M. Yannick Lemarchand, directeur de la MSH Ange Guépin

### **Orléans, Laboratoire d'économie d'Orléans**

M. Christophe Lavialle, directeur du centre associé, co-directeur du LEO  
 M. Joachim Timoteo, Mme Magali Decrocas, chargés d'études CEREQ

### **Paris, Centre d'économie de la Sorbonne, équipe MATISSE**

M. Jean-Luc Outin, directeur du centre associé  
 Mmes Esther Pasqualini, Pauline Domingo, Sophie Divay, chargées d'études CEREQ  
 M. Michel Vernières, professeur émérite, directeur du centre de 1983 à 2003

## **REPRESENTANTS SYNDICAUX DU CEREQ**

SGEN-CFDT, MM. Damien Brochier, Renaud Descamps  
 CGT, M. Frédéric Séchaud, Mme Malika Miquelis  
 UNSA-Education, Mme Marie-Christine Antonucci, MM. Paul Kalck, Alain Rossi

## **MEMBRES DU CONSEIL SCIENTIFIQUE**

M. Pascal Petit, directeur du CEPREMAP, ex- président du conseil scientifique  
 M. Armand Hatchuel, professeur de gestion, Ecole des Mines de Paris  
 Mme Sylvie Lagarde, chef du département de l'emploi et des revenus d'activités, INSEE  
 M. Patrice Fontaine, directeur de recherches au CNRS, membre du Conseil scientifique du CEREQ de 2001 à 2006  
 M. Vélayoudom Marimoutou, directeur scientifique adjoint, département sciences humaines et sociales, CNRS, membre du conseil scientifique depuis fin 2006,  
 Mme Isabelle de Lamberterie, directrice scientifique adjointe, département sciences humaines et sociales, CNRS

## **SERVICES DECONCENTRES DE L'ETAT**

### **Rectorats**

#### **Aix-Marseille**

M. Jean-Paul de Gaudemar, recteur de l'Académie  
 M. Jean-Pierre Chénier, directeur des études, de l'analyse et de la communication

#### **Caen**

M. Antoine Destres, chef du service académique de l'information et de l'orientation  
 M. Jérôme Colson, chef du service des études, de la prospective et de l'analyse de gestion

#### **Lille**

M. René-Pierre Halter, chef du service académique de l'information et de l'orientation,  
 Mme Myriam Maserak, déléguée académique à l'enseignement technique,  
 M. Jean Lerosey, chargé de mission à la DAET,  
 M. Patrick Delassus, chef de la division de la programmation, de l'organisation scolaire et des statistiques,  
 M. Jean-Marie Gossart, chef du pôle statistique à la DPOSS,  
 M. Francis Lartillier, chef de la division de l'aide au pilotage,  
 Mme Eléna Potyagailo, chef du département des indicateurs à la DAP,  
 Mme Marie-Noelle Decharne, Observatoire régional des études supérieures, pôle universitaire de Lille

#### **Orléans**

Mme Sylvie Hauchecorne, chef du CSAIO,  
 M. David Thiberge, chef de la division du budget académique, de l'évaluation et de la performance,  
 M. Laurent Groisy, responsable des études.

## **Directions régionales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle**

### **Ile-de-France**

M. Bernard Simonin, chef du SEPES

### **Provence-Alpes-Côte d'Azur**

M. Gérard Cascino, directeur régional  
 M. Jean François, chef du SEPES

**Aquitaine**

M. Robert Salomon, directeur régional

**Nord-Pas-de-Calais**

M. Régis Dubos, ex-chef du SEPES

**Pays de Loire**

Mme Odile Harie, chef du SEPES

**Direction régionale de l'INSEE**

M. Michel Moisan, chef de projet, pôle études, DR Basse Normandie

**PARTENAIRES SOCIAUX****Mouvement des entreprises de France**

M. Bernard Falk, directeur de l'éducation et de la formation, membre du conseil d'administration

Mme Marie-Béatrice Ruggeri, directrice-adjointe

M. Dominique Tellier, directeur des relations sociales

Mme Catherine Martin, directeur de l'emploi à la direction des relations sociales

**Syndicats**

M. Gérard Aschieri, Mme Bernadette Groison, membre du conseil d'administration, M. Jean-Marie Canu, FSU

M. René Bagorski, CGT, membre du conseil d'administration

M. Michel Bellandi, UNSA, membre du conseil d'administration

Mme Catherine Ducarne, membre du conseil d'administration, M. Stanley Jacquet, Mme Céline Gillier-Amrouche, CFDT

M. Jean-Claude Quintin, FO, membre du conseil d'administration

**REGIONS**

M. Jean-Paul Denanot, président du conseil régional du Limousin, président de la commission de la formation professionnelle de l'Association des régions de France

M. Laurent Lacour, directeur de la formation, conseil régional du Limousin

M. Jacques Blanc, directeur de la formation, conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur

M. Laurent Bultot, directeur délégué, Mission d'appui aux programmes régionaux de formation, conseil régional du Nord-Pas-de-Calais

Mme Odile Najih, direction de la formation permanente, service « ressources et développements », conseil régional du Nord-Pas-de-Calais

M. Noël Roger, directeur général adjoint de la formation professionnelle et de l'apprentissage, conseil régional d'Aquitaine

M. Jérôme Guidicelli, directeur de la formation professionnelle et de l'apprentissage, conseil régional des Pays-de-la-Loire

M. René-Paul Arlandis, directeur des programmes, conseil régional du Centre

Mme Annie Rossi, responsable de la mission PRDF, conseil régional de Basse-Normandie

## **CARIF-OREF**

M. Yves Mens, directeur du GREF Bretagne  
 Mme Claude Redmann, responsable animation de l'OREF Nord-Pas-de-Calais  
 Mme Marie-Béatrice Rochard, directrice de l'OREF Centre  
 M. Jean-Michel Nicolas, directeur de l'OFS, ERREFOM Basse-Normandie  
 M. Olivier Liaroutzos, directeur de l'ORM Provence-Alpes-Côte d'Azur  
 M. Arnaud Ducrest, ex-responsable de l'OREF Pays de Loire  
 Mme Christine Bruniaux, directrice de l'OREF Ile-de-France

## **ORGANISMES PARTENAIRES**

M. Dominique Balmay, président du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie, ex-président du conseil d'administration du CEREQ  
 M. Yves Liechtenberger, président de la commission de l'évaluation du CNFPTLV, président de l'université de Marne-la-Vallée, ancien directeur du CEREQ  
 Mme Françoise Amat, secrétaire générale du CNFPTLV

M. Yves Chassard, chef de département, Centre d'analyse stratégique, représentant le CAS au conseil d'administration du CEREQ  
 M. Jean-Louis Dayan, chargé de mission, Centre d'analyse stratégique  
 M. Marc Antoine Estrade, chargé de mission, Centre d'analyse stratégique

M. Pierre Ralle, directeur du Centre d'études pour l'emploi

Mme Annie Gauvin, directrice des études, des statistiques et de l'international, représentant l'Agence nationale pour l'emploi au conseil d'administration du CEREQ

M. Benoît Bouyx, adjoint au directeur, Office national d'information sur les enseignements et les professions

Mme Martine Durand, directrice adjointe à la direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales, Organisation de coopération et de développement économiques, membre du conseil d'administration du CEREQ

M. George Asseraf, président de la Commission nationale de la certification professionnelle, président du groupe « Prospective des métiers et des qualifications » du Centre d'analyse stratégique

M. Pierre Lunel, délégué interministériel à l'orientation

M. Vincent Destival, directeur général adjoint de l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes

M. Bernard Ernst, directeur des études et statistiques à l'UNEDIC

## **PERSONNALITE COMPETENTE**

M. Hugues Bertrand, ex-directeur du CEREQ

**Annexe 6 : Avis du CNIS**

**EDUCATION, FORMATION****Avis sur le programme statistique 2007**

1. Le Conseil renouvelle son soutien aux projets qui permettront de suivre les **parcours de formation des élèves et étudiants ainsi que les acquis correspondants** grâce, d'une part à l'identifiant unique (INE), d'autre part au système de remontées de données individuelles mis en place dans l'enseignement primaire, secondaire et supérieur ainsi que dans les centres de formation d'apprentis.
2. Le Conseil souhaite qu'un effort particulier soit engagé en vue de mieux connaître les conditions **d'insertion par filière de formation**. Il souhaite que les résultats de ces travaux soient rendus disponibles sous une forme accessible et enrichissent en particulier l'information mise à la disposition de tous les élèves et étudiants, notamment stagiaires.
3. Le Conseil souhaite que le projet de réorganisation des services du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche permette de **mieux prendre en compte les besoins statistiques** des différentes catégories d'utilisateurs et **d'améliorer la mise à disposition de l'information** produite sur l'ensemble du système éducatif et sur la recherche.
4. Le Conseil souhaite être tenu informé des résultats de l'enquête auprès des personnes candidates à un processus de **validation des acquis de l'expérience** et des développements que pourra connaître le système d'information sur la VAE.
5. Le Conseil encourage les travaux menés sous l'égide de la Commission des comptes de la formation professionnelle continue en vue de mieux connaître les **financements de l'apprentissage et de la formation professionnelle continue** aux niveaux national et régional.
6. Le Conseil réitère son soutien à la démarche engagée en vue de réaliser, dans le cadre du Cnis, une mise à jour de la **nomenclature des spécialités de formation** et une amélioration de la documentation d'application sous la conduite de l'Insee. Il souhaite également que la mise à disposition de cette nomenclature soit améliorée.  
Il rappelle enfin son souhait d'être associé aux travaux relatifs à la nomenclature des niveaux de formation.

### **Avis sur le programme à moyen terme 2004-2008**

1. Le Conseil souhaite qu'un **système d'informations partagées** entre l'Etat et les collectivités territoriales dans le cadre de la décentralisation soit mis en place notamment sur les moyens mis à la disposition des établissements d'enseignement et sur le suivi de stagiaires de formation professionnelle. Il souhaite que les organismes publics et paritaires chargés de la gestion de ces compétences contribuent à l'alimentation de ce système d'informations partagées et puissent y avoir accès.
2. Le Conseil souhaite que le système statistique public français soit associé le plus en amont possible à l'**élaboration des indicateurs sociaux européens sur l'éducation**.
3. Le Conseil soutient les efforts entrepris en vue d'améliorer la connaissance des conditions d'**insertion professionnelle** grâce aux enquêtes du CEREQ auprès d'une génération sur trois des jeunes sortant de formation initiale, complétées par les enquêtes plus détaillées du ministère de l'éducation nationale et du ministère de l'agriculture sur l'insertion dans la vie active des élèves et apprentis
4. Le Conseil approuve le projet d'un **système d'information au niveau de l'élève sur l'ensemble du système éducatif**, avec un identifiant unique attribué dès l'école maternelle ou primaire afin de mieux connaître les parcours individuels et les disparités territoriales en matière d'orientation et d'affectation. Cet identifiant national élève-étudiant (INE) permettra les rapprochements de fichiers de l'Education nationale et des autres ministères assurant des formations et donc une meilleure connaissance des trajectoires individuelles au sein du système de formation.  
La constitution de trajectoires d'élèves ne sera faite que dans un but statistique, dans le respect des règles de confidentialité ; en particulier, le numéro INE sera crypté dans les fichiers historiques.  
Le Conseil demande que cette orientation se concrétise dans des plans d'action précis qui lui seraient présentés.
5. Le Conseil suivra avec attention le projet de refonte du système d'information sur la **formation professionnelle continue** et son adaptation à la notion plus large de « formation tout au long de la vie » dans un cadre européen.
6. Le Conseil renouvelle son soutien aux orientations du ministère de l'éducation nationale visant à développer des « **évaluations bilans** » sur les acquis des élèves avec des protocoles stables permettant une comparabilité dans le temps. Il appuie également la politique qui consiste à proposer à nos partenaires de l'Union européenne l'élaboration de protocoles d'évaluation qui soient en harmonie avec le développement européen des politiques éducatives.
7. Le Conseil souligne l'importance des tests passés par les jeunes gens et jeunes filles (de 17 ans) lors de la **Journée d'Appel et de Préparation à la Défense (JAPD)** pour évaluer les **acquis de base** de chaque génération et souhaite que leur maintien soit assuré.
8. Le Conseil recommande la plus grande vigilance pour que le système statistique s'adapte à la **nouvelle organisation de l'enseignement supérieur** (licence, mastère, doctorat - LMD) tout en évitant les ruptures de séries statistiques. Il souhaite en particulier qu'une information soit maintenue sur les niveaux bac+2 à finalité professionnelle.
9. Le Conseil est favorable au **renouvellement des panels d'élèves et d'étudiants** afin d'éclairer les conditions de la réussite scolaire qui ne sont pas repérées dans les sources administratives (pratiques culturelles, environnement familial des élèves,...) et le prolongement du panel d'élèves de 1995 sous forme d'un panel à vocation élargie et de longue durée.

10. Le Conseil soutient le projet de renouvellement du **bilan formation emploi** au cours de la période du moyen terme 2004-2008.
11. Le Conseil souhaite que la question de la **nomenclature des niveaux de formation** (éventuelle évolution de la nomenclature nationale, utilisation de la nomenclature internationale) soit examinée.
12. Le Conseil souhaite une **amélioration de la diffusion** des informations statistiques sur l'internet et des conditions d'accès à l'Infocentre du ministère de l'éducation nationale pour les chercheurs, sans toutefois négliger pour autant les moyens de diffusion traditionnels.

**Centre d'études et de recherches sur les qualifications - CEREQ**  
**Département Production et usage de la formation continue - DFC**

### **1- Exposé de synthèse**

Pour l'essentiel l'année 2008 sera consacrée pour le département formation continue du Céreq à l'exploitation des résultats français et européens des enquêtes européennes CVTS 3 et AES ainsi que de leur croisement, collectés en 2006. Des groupes de travail sont en voie de constitution associant autour de différents thèmes des centres associés au Céreq et la DARES.

L'année 2008 verra reconduite l'enquête administrative sur les dépenses de formation continue des entreprises à partir du formulaire 24 83 avec quelques novations sur les méthodes de redressement visant, avec la DARES, à harmoniser les informations issues de cette source et celles collectées auprès des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA).

Enfin un nouveau projet d'enquête pourrait voir le jour en 2008 en complément à l'enquête CVTS 3, une centaine d'entreprises répondantes (la réception des confirmations écrites de l'accord oral est encore en cours) ayant accepté de poursuivre avec un chercheur du Céreq la collecte d'informations complémentaires.

### **2 - Travaux nouveaux pour 2008**

#### **2.1 Enquêtes vraiment nouvelles :**

A la suite de l'enquête française CVTS 3 une centaine d'entreprises ont accepté de poursuivre l'interrogation avec un chercheur du Céreq. Les informations recueillies concernent pour l'essentiel la politique de formation continue des entreprises pour l'année 2006, mais rien de très précis n'est indiqué sur les relations entre cette politique de formation et le parcours professionnel des salariés de l'entreprise. Le DFC envisage donc d'interroger les salariés des entreprises qui l'accepteraient sur leur parcours professionnel durant les trois années 2005, 06, 07 et les liens entre ce parcours et les formations continues suivies. L'exploitation de ces résultats conduirait ensuite à une interrogation plus qualitative du ou des responsables de l'entreprise sur les raisons de leur politique de formation et son incidence sur les parcours professionnels des différentes catégories de salariés concernés.

#### **2.2 Exploitations nouvelles**

La DARES et le Céreq envisagent conjointement de tester l'hypothèse suivante, relative aux déclarations de dépenses de formation continue des entreprises (24 83). Le nombre d'entreprises de dix salariés et plus soumises à l'obligation de déclarer leurs dépenses de FC est environ de 150 000. Plus de 100 000 déclarations environ sont désormais collectées chaque année dont 80 000 exploitables. La source est redressée à l'aide des DADS de façon à affecter aux entreprises manquantes un comportement similaire à celui de la strate (taille/secteur/région) à laquelle elles appartiennent. Les résultats posent cependant problème car les sommes que les entreprises déclarent avoir versées à un organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) sont significativement inférieures à celles que les OPCAs déclarent avoir collectées.

L'hypothèse explicative en cours de test est la suivante : les entreprises qui ne font pas de déclaration 24 83 préfèrent verser le montant du minimum légal à un OPCAs plutôt qu'au trésor Public. Il s'agirait plus particulièrement des versements à un OPCAs au titre du plan de formation. Si les investigations en cours auprès de quelques OPCAs confirmaient cette hypothèse, il serait alors possible de prêter aux entreprises manquantes dans la source 24 83 un comportement différent des autres entreprises de la strate et de leur affecter une dépense en harmonie avec les déclarations (Etats Statistiques et Financiers ESF) des OPCAs.

Une telle hypothèse conduirait alors à utiliser les ESF comme source de redressement de la 24 83. Elle offrirait aussi pour avantage de fournir dans les projets de loi de finance initiale relatif à la formation professionnelle une meilleure cohérence interne.

### 2.3 Autres travaux rénovés prévus pour 2008

Les fichiers apurés des deux grandes enquêtes européennes, l'une sur la politique de formation continue des entreprises CVTS 3, l'autre sur la participation des adultes à la formation AES ainsi que leur croisement seront disponibles pour l'exploitation à la fin de l'année 2007.

Trois thèmes de travail structurent l'activité de groupes de travail composés de membres du CEREQ, de membres des centres associés au Céreq et de la DARES : le premier porte sur le partage des responsabilités (employeurs/salariés), le second porte sur les liens et les distinctions entre apprendre et travailler, le troisième sur les inégalités et la portée et les limites des catégories usuelles (sexe, âge, origine nationale). Ces groupes devraient débuter leurs travaux à l'automne 2007 et leurs productions mises au service de l'évaluation de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2003 et de la loi de 2004. A cette fin ils utiliseront les trois sources que sont l'enquête française AES nommée FC 2006, CVTS-3 et leur croisement.

Un ouvrage est en cours de préparation intitulé « Quand la formation continue », dont la publication interviendra au printemps 2008.

Enfin lorsque les bases seront accessibles auprès d' Eurostat des travaux comparatifs européens débuteront alliant CVTS 3 et l'équivalent de FC 2006 en Europe : Adult Education Survey (AES).

## 3 - Opérations répétitives

### 3.1 Enquêtes

Reconduction de l'enquête annuelle sur les dépenses de formation des entreprises 24 83

### 3.2 Exploitation de fichiers administratifs

Mise en ligne sur le site du Céreq des données relatives aux dépenses de formation continue des entreprises, alimentation de la base de données sur les portraits statistiques de branche disponible en ligne, publication via la DGEFP du jaune budgétaire (projet de loi de finance relatif à la formation professionnelle continue)

Exploitation du panel d'entreprises répondant à l'enquête 24 83 sur dix ans et publication d'une Note Emploi Formation.

## 4 - Allègement de la charge statistique des entreprises

Le DFC apportera son concours à la DARES et l'INSEE pour tenter de ne plus interroger les établissements sur leur dépenses de formation continue dans l'enquête ECMO (enquête européenne sur les coûts de main d'œuvre) si cette information peut être obtenue en tentant d'éclater la déclaration 24 83 à l'aide des DADS. Une utilisation de l'enquête 24 83 pour l'année concernée après imputation de la dépense de formation à chaque établissement et catégorie de salariés concernée devrait permettre de ne plus poser ce type de question dans l'enquête ECMO.

Si cette opération s'avérait possible, elle permettrait de surcroit de régionaliser les dépenses de formation des entreprises à la condition que les OPCAs acceptent de se livrer au même exercice consistant à régionaliser leurs dépenses en les affectant aux établissements concernés.

## 5 - Aspects particuliers du programme 2008

### 5.1 Aspects régionaux et locaux

Les Conseils régionaux avec le soutien du Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au long de la Vie (CNFPTLV) souhaitent élaborer des comptes régionaux de la formation continue. Si l'opération mentionnée au point 4 réussissait un volet important de ces comptes pourrait être documenté avec plus de précision.

### 5.2 Aspects environnement

Néant

### **5.3 Aspects européens**

Voir point 2 dernier§

### **6 - Diffusion des travaux**

Les enquêtes européennes AES et CVTS feront l'objet de publications coordonnées entre l'INSEE, la DARES, la DEPP et le Céreq en ce qui concerne les premiers résultats sous la forme de 4 pages publiés simultanément (Le Bref pour ce qui concerne le Céreq).

Un ouvrage récapitulant les principaux résultats des enquêtes FC 2006, CVTS-3 et leur croisement, intitulé « quand la formation continue » sera publié au printemps 2008 dans les collections du Céreq.

Les trois groupes de travail arrêteront lors de leur constitution les thèmes et les supports de leurs publications respectives pour la fin de l'année 2008 ou le début 2009.

Paris, le 24 octobre 2006- n°266/D130

## Formation EMPLOI, REVENUS

### Programme statistique 2007

	page	
<b>INSEE</b>		
- Département Emploi et revenus d'activité .....	2	
- Section Synthèse et conjoncture de l'emploi .....	2	
- Division Exploitation des fichiers administratifs sur l'emploi et les revenus .....	5	
- Division Emploi .....	8	
- Division Salaires et revenus d'activité .....	12	
- Département Prix à la consommation, ressources et conditions de vie des ménages .....	16	
- Division Revenus et patrimoines des ménages .....	16	
<b>MINISTÈRE DE L'EMPLOI, DE LA COHESION SOCIALE ET DU LOGEMENT</b>		
- DARES .....	20	
- Sous-direction « Emploi et marché du travail » .....	20	
- Sous-direction « Suivi et évaluation des politiques d'emploi et de formation professionnelle ».....	25	
- Sous-direction « Salaires, travail et relations professionnelles » .....	29	
<b>MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE</b>		
- DGAFP - Bureau des statistiques, des études et de l'évaluation .....	35	
<b>CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHE SUR LES QUALIFICATIONS</b>		
- CEREQ - Département entrées dans la vie active .....	38	
<b>CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI (CEE)</b> .....		42
<b>AGENCE NATIONALE POUR L'EMPLOI (ANPE)</b> .....		45
<b>CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE</b>		
- Observatoire de la fonction publique territoriale .....	48	
Extraits de programmes statistiques présentés à d'autres formations .....		54

**2. Travaux nouveaux ou rénovés pour 2007****Génération 2004**

La constitution de la base de sondage des jeunes présumés sortis de formation initiale en 2004 a été lancée en 2005 et s'est achevée en 2006.

L'interrogation téléphonique d'un échantillon (hors extension) de plus de 30 000 individus doit avoir lieu au printemps 2007. Le questionnaire sera proche de celui de Génération 98 pour permettre des comparaisons intergénérationnelles.

**3. Opérations répétitives**

Néant

**4. Allégement de la charge statistique des entreprises**

Sans objet

**5. Aspects particuliers du programme 2007****5.1 Aspects régionaux et locaux**

Comme pour Génération 98, le plan de sondage de Génération 2004 est étudié pour établir des indicateurs d'insertion par sexe et grands niveaux dans chaque région.

Comme pour Génération 1998 et Génération 2001, des extensions régionales de l'enquête Génération 2004 ont été proposées au financement des Régions. Six d'entre elles ont formalisé leur demande.

Pour limiter les coûts de ces extensions et compte tenu du bilan des expériences passées, un questionnaire allégé a été confectionné pour ces extensions.

**5.2 Aspects environnement**

Suite à la demande de l'IFEN, une extension de Génération 2004 doit porter sur les sortants des formations aux « métiers de l'environnement ».

**5.3 Aspects européens**

Néant

**6. Diffusion des travaux**

Comme pour les enquêtes précédentes, les premiers résultats de Génération 2004 feront l'objet de plusieurs publications :

- un ouvrage « Quand l'école est finie... » livrant des chiffres clés sur les parcours des jeunes par grand niveau de formation et spécialité agrégée.
- un numéro du BREF Céreq
- un ouvrage de la collection Notes Emploi Formation du Céreq pour l'insertion à l'issue de l'enseignement supérieur.

Pour Génération 98, la dernière interrogation (en 2005) est en cours d'exploitation et donnera lieu à un ouvrage de premiers résultats commentés sur différents aspects des « débuts de carrière » dans un ouvrage collectif qui devrait s'intituler « Quand la carrière commence... ». Au-delà de cet ouvrage, des études thématiques donneront lieu à publication dans les collections du Céreq et dans des revues scientifiques.

## 7. Suivi des travaux prévus au programme à moyen terme 2004-2008

Thème et opérations	Unité responsable	Suivi	Observations
Dispositif rénové d'observation des entrées dans la vie active	CEREQ -Départ. Entrées dans la vie active	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Génération 2001 : achevé</li> <li>- 3<sup>e</sup> interrogation de Génération 98 : achevée</li> <li>- Génération 2004 : en préparation</li> </ul>	<p>La génération 98 a fait l'objet de trois interrogations, en 2001, 2003, 2005. Une dernière interrogation est prévue pour 2008.</p>

### Annexe : liste de quelques publications issues des enquêtes Génération

#### Bref - Lettre mensuelle d'information sur les travaux du CEREQ

- « D'une génération à l'autre ... Les "effets" de la formation initiale sur l'insertion ». J. Rose, BREF CEREQ n° 222, septembre 2005
- « De la thèse à l'emploi. Les débuts professionnels des jeunes titulaires d'un doctorat ». J-F. Giret, BREF CEREQ n° 220, juin 2005
- « Les salaires des hommes et des femmes. Des progressions particulièrement inégales en début de vie active ». A. Dupray et S. Moullet, BREF CEREQ n° 219, mai 2005
- « Les mobilités en début de vie professionnelle. Externes ou internes aux entreprises, des évolutions aux effets très différents ». A. Dupray, BREF CEREQ n° 216 février 2005
- « L'apprentissage : une idée simple, des réalités diverses ». J-J. Arrighi, BREF CEREQ n° 223 octobre 2005
- « Pourquoi changer de région en début de vie active ». V. Roux, BREF CEREQ n° 210 juillet-août 2004
- « Lorsque le processus d'insertion professionnelle paraît grippé ». V. Mora, BREF CEREQ n° 206 mars 2004
- « Les jeunes issus de l'immigration. De l'enseignement supérieur au marché du travail ». FRICKEY Alain -, MURDOCH Jake, PRIMON Jean-Luc, BREF CEREQ n° 206 février 2004
- « Les jeunes « sans qualification » Un groupe hétérogène, des parcours divers ». C. Gasquet BREF CEREQ n° 202 novembre 2003
- « Les jeunes qui sortent sans diplôme de l'enseignement supérieur ». G. Thomas, BREF CEREQ n° 200 septembre 2003
- « Quelle utilité les cap et bep tertiaires ont-ils aujourd'hui ? ». T. Coupié, A. Lopez, BREF CEREQ n° 196 avril 2003
- « L'enseignement supérieur professionnalisé. Un atout pour entrer dans la vie active ? » J-François Giret, Stéphanie Moullet, Gwenaelle Thomas, n° 195 mars 2003
- « Géographie de l'insertion – Plus de difficultés dans les régions du Nord et du Sud ». D. Martinelli, BREF CEREQ n° 186, mai 2002.
- « Génération 98 – A qui a profité l'embellie économique ? ». D. Epiphane, JF Giret, P. Hallier, A. Lopez, JC. Sigot, BREF CEREQ n° 181, décembre 2001.

#### Ouvrages

- « Quand l'école est finie...Premiers pas dans la vie active de la Génération 2001 ». Céreq, 2005
- « Des formations, pour quels emplois ? » coordonné par J-F. Giret, A. Lopez, J. Rose, La Découverte 2005
- « De l'enseignement supérieur à l'emploi : les trois premières années de vie active de la Génération 98 », J-F. Giret, S. Moullet, G. Thomas. Céreq, Décembre 2002.

#### Revues

- « Bilan formation-emploi. De l'école à l'emploi : parcours », Dossier, ECONOMIE ET STATISTIQUE , 2004 , n° 378-379 (paru en juillet 2005)

..

« De l'école à l'emploi. » Les débouchés filière par filière. Quelles formations pour quel métier. Le lien formation-emploi analysé par quinze spécialistes. ALTERNATIVES ECONOMIQUES, janvier 2005, Hors-série pratique n° 17, 144 p.

« Ces territoires qui façonnent l'insertion », Dossier, FORMATION EMPLOI, juillet-septembre 2004, n° 87, pp. 45-62

**Annexe 7 - Trame pour le prochain contrat d'objectif**

Les différents objectifs et le suivi des indicateurs doivent faire l'objet d'une première mesure au démarrage du contrat puis d'une évaluation globale à mi-parcours du contrat, celui-ci devant de toute manière être renégocié, au cas où le Centre se serait engagé dans une démarche de projet de service qui amènerait une évolution des objectifs fixés dans le contrat.

Objectifs stratégiques	Impact attendu	Moyens	Indicateurs	Coût/recettes
<b>Répondre aux besoins des différents acteurs des politiques d'emploi et de formation tout au long de la vie, en vue d'une meilleure efficacité des politiques</b>	<p>Meilleur ciblage, appui et évaluation des politiques publiques</p> <p>Modifier la répartition des travaux selon les commanditaires et produire à « due proportion » des travaux définis en liaison avec les partenaires sociaux et les Conseils Régionaux</p>	<p>Réalisation d'enquêtes, de statistiques, d'analyses, de travaux d'appui, d'évaluation, de prospective ou de prévision</p> <p>Mise en place d'une fiche pour chaque étude comportant : le délai prévu et réalisé pour conduire le travail programmé et une synthèse permettant de mesurer l'apport de l'étude à la connaissance des relations emploi/formation et/ou à l'évaluation des politiques</p> <p>Publication annuelle sous forme synthétique de ces fiches</p>	<p>Enquête de satisfaction en début et en fin de contrat</p> <p>% de réalisation de la programmation</p> <p>Répartition des travaux selon les commanditaires</p> <p>Nombre et délais de réalisation des travaux</p> <p>Nombre d'appuis demandés et fournis</p>	<p>Coût des enquêtes, des statistiques, des études réalisées</p> <p>Recettes en provenance des commanditaires</p>
<b>- Besoins de l'Etat</b>	Meilleur appui et évaluation des politiques d'emploi et de formation	Réalisation d'enquêtes, de statistiques, d'analyses, de travaux d'appui, d'évaluation, de prospective ou de prévision	<p>Enquête de satisfaction des commanditaires Etat en début et fin de contrat</p> <p>% de réalisation de la programmation</p> <p>Type et nombre d'appuis sollicités et fournis par le CEREQ aux administrations de l'Etat</p>	<p>Coût total de ces travaux</p> <p>Evolution des subventions</p>

<b>-Besoins des partenaires sociaux</b>	Meilleur ciblage, appui et évaluation des politiques de formation professionnelle	Etablir un programme pluriannuel des besoins et des travaux correspondant, décliné annuellement  Réalisation d'enquêtes, de statistiques, d'analyses, des travaux d'appui, d'évaluation, de prospective ou prévisions	Enquête de satisfaction des commanditaires partenaires sociaux en début fin de contrat  Mise en place et suivi de l'exécution du programme annuel  Type et nombre d'appuis sollicités et fournis par le CEREQ aux partenaires sociaux	Coût total de ces travaux et recettes éventuelles
<b>-Besoins des Régions</b>	Meilleur ciblage, appui et évaluation des politiques territoriales	Conclure avec les Régions un accord cadre  Anticiper les extensions régionales des enquêtes génération  réalisation d'enquêtes, de statistiques, d'analyses, d'appuis, des travaux d'évaluation, de prospective ou prévisions	Signature de l'accord cadre  Enquête de satisfaction des commanditaires en début en fin de contrat  Type et nombre d'appuis sollicités et fournis par le CEREQ aux Conseils régionaux	Coût de ces travaux et recettes éventuelles
<b>CNFPTLV</b>	Meilleur ciblage, appui et évaluation des politiques publiques	Commandes du conseil	Réalisation des « commandes » passées	Coût des travaux menés et recettes éventuelles
<b>Europe :</b>  Répondre aux sollicitations européennes et être présent sur le champ de la relation formation-emploi en Europe	Connaître les situations européennes nationales pour « éclairer la situation française »  Meilleure articulation des travaux du CEREQ avec les priorités nationales	Réalisation d'enquêtes, de statistiques, d'analyses, de travaux d'appui, d'évaluation, de prospective ou de prévision en lien avec une commande européenne	Nombre de travaux comparatifs de réponses aux appels d'offres européens de travaux d'expertises autres	Coût des travaux menés et recettes éventuelles
<b>Développer et structurer les relations avec les opérateurs</b>	Meilleur insertion et coordination des travaux avec les principaux opérateurs des politiques publiques des deux secteurs	Signature d'ici la fin du contrat de conventions fixant les modalités de collaboration avec ONISEP, ANPE, UNEDIC, Centre INFFO,	Bilan d'exécution des conventions conclues	Coût des travaux et recettes

<b>Garantir la qualité des travaux d'enquêtes et d'études</b>	S'assurer que les travaux se situent au meilleur niveau méthodologique et scientifique	Evaluation par le conseil scientifique : des départements, des travaux d'études et d'enquêtes, des travaux des centres associés	Nombre et résultats de ces évaluations Suites données par la direction aux recommandations des évaluateurs	Coût de l'évaluation
<b>Conforter et diversifier l'adossement à la recherche</b>	Meilleure utilisation des apports de la recherche sur les questions touchant à l'emploi et à la formation	Assurer une évaluation des travaux et des équipes des CAR par le conseil scientifique Structurer un partenariat avec le CEE Diversifier les modalités de relation avec les organismes de recherche	Résultats des évaluations des départements et des CAR Bilan de la convention conclue Bilan des appels d'offre et des nouvelles modalités de relations avec les organismes de recherche	Moyens consacrés à la recherche
<b>Développer l'appui méthodologique</b>	Conforter les méthodologies et les connaissances techniques des opérateurs des commanditaires pour améliorer l'efficacité des politiques	OREF Observatoires de branches Branches Observatoires des universités	Bilan des interventions	Coût et recettes éventuelles
<b>Valoriser et diffuser travaux</b>	Sensibiliser et mieux faire connaître les acquis des travaux menés par le CEREQ  Elargir les publics destinataires  Doubler sur la période le public touché par la production du CEREQ	Poursuivre la rénovation du site internet et y développer les informations disponibles  Mettre en place des conférences, séminaires et/ou toute autre forme d'animation du débat public  Mettre en place des formations en direction des professionnels	Statistiques de diffusion, de lectorat, (Web et papier), de participation aux actions de valorisation (séminaires, colloques ...) et de formation	Coût de la politique de valorisation et recettes éventuelles associées

<b>Moderniser la gouvernance de l'établissement</b>				
<b>- Renforcer le rôle de pilotage stratégique du Conseil administration</b>	Organiser des débats sur la stratégie de l'établissement par grand type d'activité.	Plus grande association en amont de l'ensemble des « collèges »	Documents stratégiques présentes en CA et nombre de débats	
<b>- Alléger sa composition et introduire une représentation des Régions</b>	Rendre plus opérationnel le fonctionnement du CA	Décret à modifier par les ministères concernés avant la fin du 1 <sup>er</sup> semestre 2008	Publication du décret	
<b>- Conforter le rôle d'évaluation du conseil scientifique</b>	Certifier et consolider la qualité des travaux du CEREQ	Organiser une évaluation des départements et des centres associés	Réalisation effective ; conséquences tirées	Moyens dégagés pour les travaux du comité scientifique
<b>Poursuivre la modernisation de la gestion interne et associer le ministère des finances</b>				
<b>- Construire des produits « type » pour mieux organiser et suivre la programmation et l'exécution des missions</b>		Définir sans standardisation excessive, des unités d'œuvre pour mesurer l'activité Construire une comptabilité analytique par fonctions et produits	Mise en œuvre effective (produit « type », comptabilité...)	Dépenses correspondantes Par produits et fonctions
<b>- Mettre en place des outils de suivi des travaux</b>	Conforter la crédibilité de la gestion du Centre  Décloisonner les fonctions support et de production  Justification économique des dépenses	Développer un système d'informations intégrant gestion de la production, gestion budgétaire et financière, gestion des ressources humaines  Construire une fonction de contrôle de gestion	Mise en œuvre	Dépenses associées
<b>- Apurer la situation du fonds de roulement et des réserves</b>	Contribuer à la maîtrise des dépenses publiques	Utiliser ces ressources pour financer les enquêtes génération si nécessaire, et les orientations stratégiques du contrat en ce qui concerne l'évaluation et la valorisation	Niveau de sécurité du fonds de roulement et des réserves	Evolution annuelle du fonds de roulement et des réserves
<b>- Développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</b>	Permettre au Centre de mieux s'ouvrir aux préoccupations des différents acteurs	Construire une politique de GRH  Mettre en place un statut d'emploi pour les deux directeurs adjoints	Indicateurs de mobilité Diversification des recrutements Sous-traiter la gestion de la paie	Dépenses correspondantes

**Annexe n°8 - Liste des préconisations**

## Liste des préconisations

### **1. Elaborer dans les deux ans un projet de service**

Mettre en oeuvre pendant les deux premières années du contrat d'objectifs un projet de service sur la base d'une démarche participative en interne.

Ce projet de service doit permettre de revoir :

- le positionnement du CEREQ, vis à vis des commanditaires : Etat (équilibre entre le secteur éducation nationale et le secteur emploi formation professionnelle), conseils régionaux, partenaires sociaux,
- le rôle et le positionnement des centres associés : confirmer la mission d'adossement à la recherche et envisager des modalités plus diversifiées de financement,
- l'organisation interne : partage des fonctions entre missions et départements, périmètre et champ des départements, perspective de création d'une direction adjointe en charge de l'ensemble des fonctions d'appui.

Il doit également permettre d'envisager de :

- conforter les dimensions évaluatives (notamment en poursuivant la collaboration technique avec le CNFPTLV) et prospectives des travaux du centre
- développer une fonction d'appui méthodologique aux OREF et aux observatoires de branches

### **2. Fixer des objectifs de portée immédiate à inclure dans le futur contrat**

#### **Rééquilibrer et repositionner les instances dirigeantes**

##### **- Le conseil d'administration**

Revoir la composition du conseil afin d'en réduire le nombre des membres, introduire une représentation de l'ARF, déterminer une direction d'administration centrale chef de file dans chaque secteur afin de réduire le nombre des directions représentées,  
Prévoir des débats d'orientation stratégique plus fréquents,  
Mieux articuler les débats du conseil d'administration avec ceux du conseil scientifique.

##### **- Le conseil scientifique**

Le mettre en mesure d'assumer la fonction d'évaluation des travaux du Centre et des centres associés

#### **Structurer les partenariats**

##### **- Les partenaires sociaux**

#### **Elaborer un programme pluriannuel avec les partenaires sociaux**

Organiser une conférence annuelle réunissant les partenaires sociaux afin de d'actualiser et de décliner le programme pluriannuel

##### **- Les conseils régionaux**

Elaborer un accord cadre avec l'ARF

Définir les modalités de développement des extensions des enquêtes générations

**- Le CEE**

Formaliser une collaboration étroite sous la forme d'une convention approuvée par les deux conseils scientifiques et les deux conseils d'administration

**- Les autres partenaires**

Diversifier et formaliser des collaborations avec quelques opérateurs importants des deux secteurs : ONISEP, ANPE, UNEDIC...

**Développer une politique de valorisation des travaux, de diffusion et de communication particulièrement offensive**

Multiplier les publications de synthèse

Poursuivre l'amélioration du site

Rechercher de nouveaux publics

Affirmer une fonction d'information formation

Alimenter le débat public

Participer une fois par an aux réunions de recteurs, DR TEFP, DR ANPE, DR ASSEDIC, à une séance plénière du CNFPTLV pour y présenter les travaux du CEREQ.

**Revaloriser et développer les fonctions de gestion**

**- Introduire de la souplesse**

Associer le ministère des finances et le contrôleur financier local à la fixation d'objectifs d'amélioration de la gestion dans le contrat, afin d'envisager l'assouplissement de certaines modalités de visa préalable.

**- Se doter d'une politique de GRH**

Diversifier les recrutements, notamment en direction du secteur emploi/formation professionnelle ; doter d'un statut d'emploi les directeurs-adjoints ;

Accueillir sur projet des enseignants chercheurs en délégation

Organiser un appui interne à la mobilité

Recruter des personnes handicapées

Dégager des marges de manœuvre en transférant la gestion de la paie à la trésorerie

**- Développer une fonction de contrôle de gestion**

Elaborer une comptabilité analytique ou par produits

Mettre en place un système de suivi budgétaire et financier des engagements et des recettes

Résorber le fonds de roulement et les réserves jusqu'au niveau de sécurité

**- Définir un nouveau schéma directeur du système d'information**

Préparer un nouveau schéma directeur du SI et l'orienter vers le pilotage du suivi d'activité et l'articulation avec les fonctions de gestion

**Annexe n° 9 : Indicateurs N3**

<b>Indicateur N3</b>			
	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>5 mois de 2007</b>
<b>Chantiers</b>			
<i>Réunions de W et comité de pilotage</i>	137	137	46
<i>Restitutions</i>		21	3
<i>enquêtes</i>	60	57	35
<i>Expert. (cpc)</i>	27	64	25
<i>Séminaires</i>			1
<i>Intervenants</i>		30	12
<i>Participants</i>		31	27
<b>Valorisation</b>			
<i>Colloques</i>		50	19
<i>Conférences</i>		9	5
<i>Com</i>		5	
<i>Ouvrages et CR</i>		23	5
<b>Relationnel</b>			
<i>Institutionnel</i>	84	73	40
<i>Groupes de W</i>		28	14
<i>Colloques (intern.)</i>	20	21	3
<i>Etranger</i>		20	2
<i>Réseau</i>		4	1
<i>Formation</i>			
<i>Intervenants</i>		4	
<i>Formés</i>		4	1
<i>Thèses</i>		4	1
<b>Total</b>	465	580	256

**Réponse du Directeur du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq)**

# Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, place de la Joliette  
BP 21321  
13567 Marseille cedex 02

Marseille, le 13 septembre 2007.

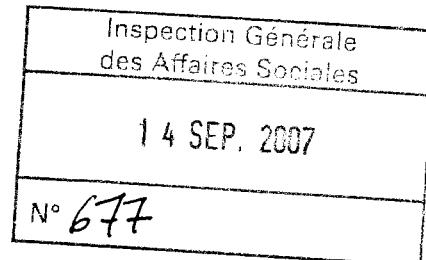
Monsieur Michel QUÉRÉ  
Directeur du CÉREQ

à

Madame Emmanuèle JEANDET-MENGUAL  
Monsieur François BRUN  
S/C de Monsieur André NUTTE  
Chef de service

IGAS  
25-27, rue d'Astorg  
75008 PARIS

Réf. : DIR/MQ/BG/N° 2007-33



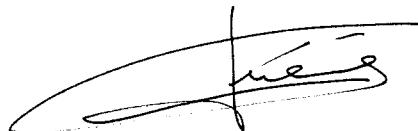
Monsieur le Chef de l'Inspection,

Les Inspecteurs en charge de la réalisation de la mission du contrat d'objectifs du CÉREQ, mission conjointement confiée par le Ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement et le Ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, ont remis leur première version de rapport à l'établissement à la fin du mois de juillet.

Vous trouverez, ci-joint, la réponse de l'établissement à ce rapport initial.

Je vous prie de croire, Monsieur le Chef de l'Inspection, en l'expression de ma plus haute considération.

Le Directeur du CÉREQ,  
Michel QUÉRÉ



Copies à : Messieurs les directeurs de la DGESCO, DGES, DEPP, DAF, DARES et DGEFP  
Messieurs les présidents du conseil d'administration et du conseil scientifique du CÉREQ

## **MISSION CONJOINTE DE L'IGAENR ET DE L'IGAS CONCERNANT LE BILAN DU CONTRAT D'OBJECTIFS DU CÉREQ ET LES PERSPECTIVES POUR LA FUTURE CONTRACTUALISATION**

**Réponse du Céreq au rapport initial présenté par Claudine PERETTI, Inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, Emmanuèle JEANDET-MENGUAL et François BRUN, Inspecteurs généraux des affaires sociales, et remis à la fin du mois de juillet 2007 à l'établissement.**

L'établissement souhaite préalablement souligner la qualité de l'investissement réalisé par les auditeurs qui ont dialogué avec un ensemble très complet des partenaires du Céreq. A cet égard, le regard extérieur qu'ils ont porté sur l'établissement, son action, ses inflexions et ses modes d'organisation constitue une aide précieuse à la réflexion à ce moment de construction des prochaines orientations de moyen terme 2008-2011 et du contrat d'objectifs à signer avec les tutelles de l'établissement.

En premier lieu, l'établissement retient de ce travail d'audit l'importance politique et stratégique du champ d'activité couvert par l'établissement et le satisfecit qui lui est reconnu à cet effet (cf. la conclusion de l'audit). De même, la confirmation de la qualité des travaux d'études et de recherche et de l'image positive de l'établissement (p.6) est un encouragement pour continuer à améliorer encore l'efficacité de son rôle d'opérateur vis-à-vis de ses deux ministères de tutelle.

L'établissement retient aussi une critique de l'architecture du contrat précédent et le souci exprimé de mieux affirmer un ordre de priorité des activités attendues, d'inclure dans le périmètre de ce contrat les partenariats à construire avec les autres opérateurs présents dans le champ de la relation formation-emploi, et d'intégrer les enjeux de gouvernance interne assortis à la bonne réalisation de ces objectifs prioritaires.

L'établissement retient ensuite la reconnaissance des efforts réalisés pour avancer dans une logique de formalisation d'une démarche Objectifs-Moyens-Résultats, conforme à l'esprit de la LOLF. Ainsi, la grande majorité des propositions formulées dans le rapport relève d'une poursuite des efforts engagés par l'établissement et, en conséquence, ce dernier ne peut qu'y souscrire sur le principe. Il en est ainsi de la politique de communication et de valorisation, de la politique de gestion des ressources humaines et du positionnement stratégique du réseau des centres associés.

Enfin, l'établissement comprend mais regrette que les auditeurs n'aient pu porter un regard plus approfondi sur la nature et le contenu scientifique des travaux réalisés. A certains égards, cela n'affecte pas la relation entre le diagnostic et les préconisations (l'exemple de la politique de communication en témoigne, où les préconisations rencontrent pleinement l'avancement de la réflexion menée en interne à l'établissement). En revanche, il est d'autres sujets tels que le positionnement stratégique du réseau des centres associés où une meilleure prise en compte des apports des études réalisées (on pense ici aux analyses régionales menées par l'établissement) affecterait la pertinence et la précision des préconisations. Il en est de même des indicateurs quantitatifs de performance, qui gagneraient à être confrontés à une estimation du contenu scientifique de l'activité d'études et de recherche. De même, l'appréciation à porter sur des dispositifs d'enquêtes ou des bases de données mérirait aussi analyse de leur qualité technique pour pouvoir estimer le bien-fondé de certaines préconisations.

Aussi, de façon plus générale, l'établissement prend acte de l'ensemble des préconisations des auditeurs et les en remercie. Il ne manquera pas de les mobiliser et de les discuter dans les instances de l'établissement ainsi qu'avec ses tutelles. Ces propositions aideront très certainement à la finalisation de la démarche d'élaboration du prochain contrat d'objectifs. Comme l'établissement ne relève pas de divergences majeures avec le diagnostic élaboré par les auditeurs, la majeure partie de la réponse de l'établissement consiste à pointer ci après des imprécisions et/ou des erreurs factuelles qu'il souhaite voir prises en compte, en vue de la transformation du texte actuel en version finale de l'audit.

## **PARTIE RESUME :**

Page 1/5 (dernière ligne) : substituer « commissions paritaires consultatives » par « commissions professionnelles consultatives » ;

Page 3/5 (lignes 5-6 et 9-10) : l'établissement demande à revisiter l'appréciation portée par les auditeurs sur la politique des ressources propres et sur l'état du fond de réserves en fonction des éléments d'information apportés ci-après à propos du contenu des pages 25-29 du rapport.

## **1<sup>ère</sup> PARTIE :**

Page 9 (ligne 29) : la périodicité des enquêtes CVTS est de 5 ans et non de 6.

Page 10 (ligne 2) : enlever « plus particulièrement » dans la mesure où la contribution au bilan emploi formation n'est pas dépendante de la réalisation de l'enquête « Adult Education Survey ».

Page 13 (lignes 31-32) : l'établissement demande la reformulation de « Le Céreq ayant pour mission de conduire des recherches, alors qu'il n'a ni le statut, ni les personnels scientifiques, l'existence des centres associés lui permet d'articuler ses travaux avec ceux... » par « Dans le cadre de la mission de conduite de travaux de recherche que lui confère son statut, le Céreq bénéficie de l'existence des centres associés qui lui permettent d'articuler son activité avec celle... ». Cette reformulation a l'avantage d'éviter des difficultés de compréhension par rapport à des chargés d'études qui publient, aussi, dans des revues académiques, nationales et internationales.

Page 14 (tableau n°1): Concernant l'estimation de l'effet de levier qui est proposée, celle-ci est non seulement « frustré » (pour reprendre les termes des auteurs) mais surtout partielle

dans la mesure où c'est une estimation des « inputs » sans regard sur les « outputs ». Le nombre d'études (et le volume de temps assorti) n'est qu'un ratio de moyens humains prévisionnels, discutable parce que ne prenant pas en compte les ajustements liés aux mobilités de personnels. Cette appréciation de l'effet de levier sur les moyens humains mériterait d'être complété par un équivalent sur la production de résultats. En tout état de cause, ce tableau valide l'existence d'un effet de levier quasi-systématique, ce qui n'est pas vraiment l'information primaire valorisée par les auditeurs.

Page 14 (lignes 12-13) : « Dans deux cas, non seulement l'effet de levier n'existe pas, mais le programme de travail prévu ne correspond pas au temps de travail rémunéré » ; cette affirmation peut concerner un centre (St Denis) pour lequel le temps (et non le programme) de travail est inférieur aux deux postes budgétaires mais précisément parce qu'il n'y a qu'un poste présentement financé ; en aucun cas, l'établissement considère que le programme de travail serait sans correspondance avec le temps de travail rémunéré, et ce quel que soit le centre associé concerné. En conséquence, nous demandons la suppression de cette appréciation.

Pages 15-17 : la professionnalité originale construite par l'établissement est de se reconnaître dans un pôle public d'expertise, qui intègre les cinq fonctions déclinées par les auditeurs de façon constructive pour alimenter l'aide à la décision publique. Il est dommage que cette originalité de l'établissement et cette capacité à conjuguer collectivement ces fonctions ne soient pas mentionnées plus explicitement.

Page 16 (1<sup>ère</sup> ligne) : L'ANACT ne déroge pas aux autres producteurs d'études oeuvrant dans le champ de la relation formation-emploi avec lesquels (hormis effectivement l'UNEDIC) l'établissement s'attache à entretenir des relations étroites de suivi ; à ce titre, le Céreq est représenté au conseil scientifique de l'ANACT.

Page 17 (7<sup>ème</sup> ligne) : une convention cadre de recherche avec le CNRS était opérante depuis 1978 (et non depuis 2002).

Page 21 (15<sup>ème</sup> ligne) : dans l'outillage des fiches études, le terme « études » correspond à une activité engagée ; il n'est réductible à une publication que dans des cas très spécifiques où ce terme de publication est le résultat d'un investissement collectif et lourd (exemple des ouvrages « quand l'école est finie » ou « quand la carrière commence ») ; le terme de publication mérite ainsi clarification.

Page 22 (lignes 4 à 6) : cette distinction est formellement faite dans la mesure où le recensement des fiches études est fait selon deux documents complémentaires, celui de Marseille et celui des centres associés dans lesquels l'identification des participants à cette activité est affichée ; cette distinction, qui semble ici négative, est un outil utile pour identifier et travailler la notion d'effet de levier avec le réseau des centres associés déjà mentionnée.

Page 22 (11<sup>ème</sup> ligne) : corriger « l'exercice 2004/2005 » par « l'exercice 2006/2007 ».

Page 25 : le titre du 1.2.2.3. est prématuré dans la mesure où l'exercice 2007 n'est pas achevé. Conclure sur le résultat d'un contrat dont la période est toujours en cours paraît inapproprié. Ce qui accentue cette difficulté est le rappel en notes 58 et 59 des objectifs du contrat d'objectifs (et de sa page 12) qui portent sur la période totale du contrat.

Page 26 (tableau 9) : l'établissement demande la prise en compte explicite des modifications intervenues par rapport au contrat initial et n'incombant pas à l'établissement (cf. l'argumentation de la note technique relative à l'exécution budgétaire du contrat d'objectifs transmise par la Secrétaire générale du Céreq à Monsieur François Brun le 21 mai 2007).

Page 28 (lignes 15-24) : le titre est inapproprié dans la mesure où la prise en compte quadriennale est nécessaire pour apprécier l'état des montants de ressources propres. Après la DM2 de l'exercice 2007, l'établissement sait d'ores et déjà que les objectifs du contrat seront presque atteints (cf. la note technique de la secrétaire générale précédemment mentionnée).

Page 28 (ligne 26) : les termes de « pilotage très ferme » et de « recouvrement » sont impropropres : les services administratifs ne sont substituables ni aux porteurs des travaux (chargés d'études Céreq), ni aux commanditaires dont les retards d'engagement expliquent pour partie des effets de report ; la question du recouvrement des recettes incombe à l'agent comptable et n'est pas source de difficulté particulière.

Page 28 (ligne 26) : corriger 1,185 M. Euro par 1,019 M. Euro (cf. la note technique de la secrétaire générale précédemment mentionnée).

Page 29 (lignes 10 à 22) : Concernant l'affirmation de réduction insuffisante du fonds de réserve, il convient de bien prendre en compte la dimension pluri-annuelle des engagements budgétaires de l'établissement liée au rythme d'engagement de dispositifs lourds (les enquêtes Génération) et plus particulièrement le fait que l'année 2007 concrétise la première interrogation des sortants du système éducatif en 2004. En ce sens, le dernier état de situation validé (budget 2007 après DM2) ramène le fonds de réserve à 2,311 M. Euros pour un réajustement attendu par le contrat d'objectifs à 2,000 M. Euros fin 2007. L'estimation de 5,200 M. Euros mentionnée dans le rapport correspond au montant de la trésorerie active ; il est, de ce fait, tout à fait incorrect de le qualifier de "réserves".

Page 30 (tableau 12) : compléter à l'intitulé « Personnel » la mention « hors subvention » ; les auditeurs n'expliquent pas que la différence sur cette ligne correspond à la régulation de moins 1,1M € du Ministère de l'Education nationale de sa dotation de fonctionnement, ce qui a entraîné une charge du même montant sur les fonds propres de l'établissement (en clair l'établissement a dû financer sur ses ressources une partie des traitements des personnels permanents). Sur le même tableau, corriger sur la ligne « fonds de roulement » :

- colonne réalisé 2004/2006 : 1,044 au lieu de 0,931
- colonne différences : moins 0,66 au lieu de moins 0,769

Sur la ligne « Subvention », ajouter la mention « hors personnel » permet une explication de l'écart qui est simplement dû à l'intégration de la subvention destinée à rembourser l'AFPA pour la mise à disposition de cinq agents.

Page 32 (note de bas de page 72) : La mise à jour du site web est faite régulièrement ; s'il est toujours possible d'identifier des erreurs de dénomination d'organismes, il reste que certaines données présentes sur le site web font l'objet d'une validation institutionnelle qui ne dépend pas que de l'établissement. Le Céreq est ainsi tributaire, dans la mise à jour du site, de ce processus de validation inter-organismes et de sa temporalité.

Page 34 (partie 1.2.2.5, ligne 19) : tous les centres associés (hormis St Denis) sont dotés d'un 2<sup>ème</sup> poste (Caen a obtenu un 2<sup>ème</sup> ½ poste depuis juin 2007). Les postes vacants sont au nombre de 7 : soit 2 IGR, 2 IGE qui sont des supports sur ressources propres (ex postes Sapin non financés par le ministère), 2 postes d'ASI mis au concours 2007 et un poste de Technicien. La situation des personnels AFPA a été clarifiée, objectif affiché dans le contrat. En conséquence, l'établissement ne comprend pas la remarque des auditeurs sur les objectifs « très partiellement atteints » et souhaiterait une reformulation.

Page 36 (lignes 13-14) : l'établissement demande la suppression de la mention « un remboursement des nuitées supérieur au taux réglementaire ». Le remboursement des nuitées est conforme au décret N° 2006-781 du 3 juillet 2006 (cf. les délibérations en conseil d'administration du 11 novembre 2006 et du 5 avril 2007).

Page 36 (ligne 20-25) : le terme de « gestion frileuse », illustré par un « recrutement sur ressources propres très limité », soit 2 agents, est inapproprié dans un contexte où la masse salariale de l'établissement n'est pas couverte par les dotations des deux ministères de tutelle et où, en l'absence de ressources propres (conventions + fonds de roulement) nous ne pourrions pas assurer le paiement de tous les personnels : 410 000 € en 2004, 1 310 000 € en 2005, 650 000 € en 2006.

Page 36 (deux dernières lignes) : « le chef du bureau du personnel ne semble pas avoir été associé à aucun des groupes de travail susmentionnées ». Nommé en septembre 2006, ce dernier ne pouvait être associé à des groupes de travail organisés en 2005 et début 2006.

Page 38 (lignes 1-2) : le fait de relever une faible articulation entre les deux conseils est essentiellement conjoncturel et lié à l'absence (trop longue) de président de conseil scientifique. Le dernier compte rendu de conseil d'administration montre que nous sommes revenus à un régime normal de fonctionnement.

Page 39 (ligne 3) : la composition du conseil scientifique renouvelé a précisément privilégié l'ouverture de ce conseil à des membres scientifiquement reconnus sur le plan international et peut difficilement être critiqué sur son caractère « trop endogène ».

Page 45 (lignes 21-24) : les priorités fixées dans le contrat d'objectif en matière de stratégie internationale (conforter sa présence européenne) ont été poursuivies et continuent d'orienter les choix politiques de l'établissement en la matière.

## **2<sup>ème</sup> PARTIE :**

Page 51 (note de bas de page 93) : l'établissement souhaite porter à la connaissance des auditeurs le sentiment de contresens total de l'argumentaire développé par Monsieur Thierry Berthet et demande, en accord avec ce dernier, que cette citation soit retirée suite à cette situation.

Fait à Marseille, le 10 Septembre 2007,

**Michel QUÉRÉ,**  
Directeur du Céreq



**Réponse de la Déléguée adjointe à l'Emploi et à la Formation  
Professionnelle (DGEFP)**



DELEGATION GENERALE A L'EMPLOI  
ET A LA FORMATION PROFESSIONNELLE

DEPARTEMENT DES SYNTHESES

7 SQUARE MAX HYMANS  
75741 PARIS CEDEX 15

Affaire suivie par : bruno coquet  
Mél : bruno.coquet@dgefp.travail.gouv.fr  
Téléphone : 01 44 38 28 10  
Télécopie : 01 44 38 34 14  
[www.minefi.gouv.fr](http://www.minefi.gouv.fr)  
[www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr)

Paris, le 24 SEP. 2007

Madame la Déléguée adjointe  
à l'emploi et à la formation professionnelle  
à

Monsieur André Nutte  
Chef de service de l'Inspection Générale  
des Affaires Sociales

Monsieur Thierry Bossard  
Chef de service de l'Inspection Générale  
de l'Education Nationale et de la Recherche  
Inspection Générale  
des Affaires Sociales

24 SEP. 2007

N° 703

**Objet : Evaluation du contrat d'objectif du CEREQ**

Réf. : 30-07bc

P.J. : Rapport Cereq / Igas/Igaenr

Je tiens en premier lieu à saluer le travail de la mission conjointe des Inspections, qui s'est attachée à évaluer la réalité de la mise en œuvre du contrat d'objectif du CEREQ, et fait émerger à cette occasion des questions qui vont bien au-delà de cette entrée.

***Le rôle et la production du CEREQ***

**Je voudrais aussi réaffirmer ma satisfaction, ainsi que celle de l'ensemble de mes services, à l'endroit des travaux du CEREQ.** Ceux-ci sont en règle générale d'une grande qualité. Nous y puisons fréquemment les informations, critiques ou interrogations concernant une partie des politiques que nous menons, et les évolutions qu'elles peuvent réclamer. C'est pourquoi le CEREQ et ses chercheurs sont souvent associés aux réflexions que la DGEFP mène sur ses politiques.

**Le CEREQ est un des rares, voire dans certains cas le seul organisme à publier en France des travaux d'économie et de sociologie appliquées, dans les domaines de la formation professionnelle, de la transition école emploi, des jeunes ou des discriminations.** Il remplit donc un rôle crucial pour éclairer l'action en ces domaines : **sans un financement public des recherches qui sont conduites par le CEREQ nous serions confrontés à l'absence totale d'éléments rigoureux de diagnostic et d'évaluation sur des pans entiers de nos politiques publiques.** Si le rapport des inspections évoque cet état de fait, je souhaite qu'il mette en exergue *explicitement et avec force* l'importance cruciale que revêt à ce titre l'existence du CEREQ.

**Le rôle que remplit le CEREQ mérite donc d'être préservé**, en particulier en veillant à ce que ses problématiques de recherche couvrent largement le champ d'action actuel et potentiel de notre Ministère ; c'est le sens que je donne à l'exercice de notre tutelle, tant dans le regard porté sur les travaux publiés ou commandés au CEREQ, que sur les documents programmatiques qu'il me soumet. **Tout en affirmant clairement nos priorités, je pense qu'il est important de laisser une grande liberté au CEREQ dans le choix de ses sujets d'études et la conduite de ses travaux.** Pour des raisons identiques, j'estime qu'il

lui revient de définir l'organisation la plus efficace pour fournir les productions que nous attendons de lui, compte tenu des moyens budgétaires qui lui sont alloués.

Il ne s'agit évidemment pas de fournir un blanc seing à la gestion du CEREQ ou de se désintéresser de son travail, mais de **le juger avant tout sur ses résultats**. Lorsqu'il y a lieu, nous critiquons d'ailleurs sans détour ses travaux, les lacunes ou les insuffisances de ses programmes de recherche.

#### *Administration et implication de nouveaux partenaires dans la gestion*

**Le travail administratif**, pluriannuel ou annuel, engendré par les différents documents de programmation, de bilan d'activité, etc. est actuellement très lourd et devrait à mon sens être réduit. Or, la mission propose d'ajouter à ces documents un projet de service (p.50 et suiv.). Outre que cela ne m'apparaît guère opportun, je crois plutôt qu'il conviendrait d'alléger le formalisme administratif et la charge qui va avec. En effet, à moyens constants, **la surcharge administrative pénalise la production des travaux de fond**.

**Je partage les constats du rapport concernant la lourdeur des conseils d'administration et des documents qu'ils doivent passer en revue, et l'inefficience que cela engendre. Je ne partage donc pas la conclusion que l'on doive y faire entrer de nouvelles directions, organismes, ou institutions, qui outre qu'ils ne contribuent pas au budget du CEREQ n'ont qu'un lien lointain avec son métier (les directions internationales des Ministères) (p.56). Il me semble paradoxal de vouloir une direction chef de file par Ministère mais en même temps de proposer l'entrée de Directions de Ministères déjà représentés.**

**Il revient au CEREQ d'être à l'écoute de la demande sociale, et de faire en sorte de la combler ; mais je doute que l'enserrer dans les demandes de multiples acteurs de la formation professionnelle, des ressources humaines, du monde consulaire, syndical<sup>1</sup> ou administratif etc. puisse ajouter à la qualité de sa production (p.55).** Une centre de recherche, comme toute unité de production, n'a pas l'obligation d'inclure ses « clients » dans tous les domaines de son activité, administration, qualité, évaluation, programmation, stratégie, etc.

Cela n'exclut en rien des partenariats plus étroits avec certains, ni surtout d'être à l'écoute des besoins de tous. **La présence exhaustive des « clients » potentiels du CEREQ dans les processus de production n'apparaît pas comme un gage absolu de qualité. Elle doit être envisagée au regard seulement de l'utilité apportée dans les sujets de recherches et la qualité des études** qui sont conduites par le CEREQ.

De même, **l'associer à de trop nombreux processus opérationnels éloignés de son cœur de métier, pourrait pénaliser la qualité de ses produits plutôt que de l'accroître.** Néanmoins je partage l'idée que sa connaissance des questions concrètes de politiques publiques fait partie de ses obligations et est une condition indispensable à la pertinence des ses analyses. En outre il me semble capital de lui donner accès aux acteurs opérationnels afin qu'il puisse diffuser facilement ses analyses.

**Il en va de même de l'implantation territoriale**, de l'expertise apportée à certains acteurs (OREF, etc.), ou d'une trop grande proximité avec les rouages opérationnels du Ministère (participation aux réunions des DRTEFP). Ces idées sont louables, mais ne doivent pas atteindre la capacité de travail et de production du CEREQ. Or à moyens constants, l'expertise et la diffusion de savoir dans le cadre de projets se font parfois au détriment de la réflexion, qui est le cœur de métier du CEREQ et doit le demeurer, pour écarter le risque de pénurie d'étude sur les champs qu'il couvre.

**La qualité des travaux du CEREQ est avant tout évaluée par ses pairs** : son insertion dans des réseaux de recherche compétitifs, la reconnaissance de ses chercheurs et de ses publications (qui ne se mesure pas qu'à l'aune des volumes diffusés), et par extension la large diffusion ou la vulgarisation de ses idées, sont **important à nos yeux pour assurer qu'ils reposent sur des méthodes solides, menant à des conclusions robustes, sur lesquelles nous pouvons nous appuyer sans hésitation.** A ce titre les

---

<sup>1</sup> Les organisations syndicales ont d'ailleurs toute latitude pour mettre en œuvre des programmes d'études et de recherches dans le cadre de l'IRES. Leur présence dans d'autres instances est certainement une plus value dans un certain nombre de cas, mais pas une obligation. Je pense en tout état de cause, que sans exclure personne, il convient de privilégier l'opérationnalité des instances de gestion sur leur collégialité.

partenariats avec des Université, françaises ou étrangères, des centres de recherche (dont le CEE) me semblent des outils pertinents.

#### *Fonctions de support*

**Concernant le renforcement des fonctions de support**, (p.62) cela ne m'apparaît *a priori* pas opportun ; les éléments développés dans le rapport ne conduisent d'ailleurs pas à cette conclusion. **Il appartient au Directeur de proposer la meilleure organisation en fonction des moyens qui lui sont alloués**. S'il juge que dans la répartition actuelle des moyens ne permet pas aux chercheurs de remplir leur mission parce qu'ils ont une surcharge administrative, il a toute latitude pour y remédier. **En particulier il peut affecter plus d'effectifs aux tâches de support, mais il peut aussi renforcer leur positionnement hiérarchique**. Cela étant, en dehors du problème de la reconnaissance de ces fonctions, **le rapport ne présente pas d'éléments factuels permettant de penser que les fonctions de support sont « préjudiciables »** (p.39) **à la production scientifique** ; au contraire il souligne que les conditions de travail sont très bonnes au CEREQ, inclinant à penser que les effectifs de support sont suffisants.

**Concernant la « frilosité » et les rigidités de la gestion des ressources humaines** (p.36) **ou la mobilité des effectifs**, le rapport fait des préconisations surprenantes. La contribution du Ministère de l'éducation est essentiellement en termes de postes : recouvrer une marge de manœuvre sur le recrutement implique de substituer à ces emplois des ressources budgétaires équivalentes. Symétriquement, **la proposition de détacher des effectifs d'autres Ministères –l'emploi en l'occurrence–** (p.47) impliquerait soit de revoir l'équilibre actuel des contributions, soit de substituer des emplois à des ressources budgétaires, ce qui n'est pas possible à l'infini en raison du fait qu'il faut bien faire face à des certaines dépenses financières. Enfin, ces préconisations de diversification des profils pourraient se heurter la vision très scolaire développée en début de rapport, selon laquelle le CEREQ n'a « ni le statut, ni les personnels spécifiques » pour conduire sa mission de recherche (p.13). Les **propositions du rapport mériteraient donc d'être éclaircies en tenant compte de la réalité des contraintes budgétaires des tutelles, et en promouvant une vision moins normative de ce que peuvent être la recherche et l'évaluation**.

#### *Eléments de diagnostic financiers*

**Les dépenses de personnel ne sont pas considérées de manière homogène au cours du temps** (p.26), alors que le rapport insiste sur leur dérive. Notamment, il faudrait que les personnels AFPA soient toujours ou jamais comptabilisés, pour pouvoir commenter le taux de croissance sur la période du contrat de progrès. **Avec les informations disponibles il semble –au contraire de ce qu'indique le rapport– que les dépenses auraient évolué moins vite que l'inflation sur la période 2004-2007 (+11,6%)**. Mais outre que cela est incertain en raison de l'imprécision des données, la cause en est inconnue (GVT négatif, évolution du nombre d'ETP, etc. ?).

Si les dépenses sont considérées sur la période 2004-2007, les recettes sont quant à elles commentées sur la période 2004-2006 (conventions, publications, p.28). Cette présentation **consolide l'argumentation du rapport quant à l'insuffisance des ressources propres (-7,8%)**, mais si l'on retenait la même période que pour les dépenses (2004-2007) la hausse serait de +87% ! Retenir la période 2004-2006 dans les deux cas, impliquerait une hausse des dépenses de 5,6% (sans régler pour autant l'hétérogénéité de la prise en compte des personnels AFPA sur la période)

Etant donné les enjeux que recèlent ces constats il est indispensable de les appuyer sur des données homogènes dans le temps, afin de fonder un diagnostic robuste. Dans tous les cas ces mesures semblent très instables selon que la période est plus ou moins longue d'une année, ce qui doit conduire à beaucoup de prudence. Il me semble donc indispensable de ne pas prendre le risque de peser indûment sur le diagnostic et les préconisations qui en découlent.

Françoise BOUYGARD

Déléguée adjointe à l'emploi  
et à la formation professionnelle

**Réponse du Directeur de la Direction de l'animation de la recherche,  
des études et des statistiques (DARES)**



Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi  
Ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité



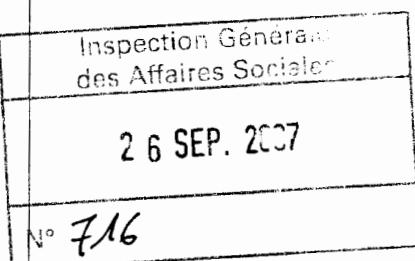
Direction  
de l'animation de la recherche,  
des études et des statistiques

Le directeur

39-43, quai André Citroën  
75902 Paris Cedex 15

Téléphone : 01 44 38 22.51  
Télécopie : 01 44 38 24 38

Site internet  
[www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr)



Le Directeur de la DARES

à

Monsieur le chef de l'Inspection générale des  
affaires sociales

Monsieur le chef de l'Inspection générale  
de l'administration de l'éducation nationale et  
de la recherche

Date : 21 septembre 2007  
Affaire suivie par : Béatrice Sedillot  
Courriel : [beatrice.sedillot@DARES.travail.gouv.fr](mailto:beatrice.sedillot@DARES.travail.gouv.fr)  
Référence : BS/03-07

**Objet : Observations de la DARES sur le rapport de l'IGAENR-IGAS relatif à l'évaluation du contrat d'objectifs du CEREQ**

Par courrier du 17 juillet 2007, vous avez sollicité les observations de la DARES sur le rapport de l'IGAENR-IGAS relatif à l'évaluation du contrat d'objectifs du CEREQ

La DARES approuve dans une large mesure le diagnostic et les préconisations du rapport qui pourront éclairer utilement la préparation du nouveau contrat d'objectifs pour la période 2008-2011.

**1. S'agissant du positionnement du CEREQ à moyen terme :**

La DARES est favorable à ce que le CEREQ investisse davantage à l'avenir dans les problématiques du secteur travail-emploi, à ce qu'il accroisse son expertise en matière de politiques comparées et à ce qu'il contribue davantage à l'évaluation des politiques publiques dans son domaine de compétence. Les premières attentes que la DARES a formulées à l'égard du CEREQ pour le moyen terme ont du reste souligné l'intérêt que nous verrions à ce que le CEREQ mène des analyses approfondies du système de formation professionnelle dans certains pays, notamment européens et à ce qu'il participe largement aux travaux d'évaluation de la loi du 4 mai 2004.

**2. S'agissant du développement des partenariats :**

La DARES est favorable à ce que des collaborations plus étroites et plus formalisées se nouent entre le CEREQ et le CEE. Sous réserve des moyens de l'établissement, il lui semblerait également utile que le CEREQ puisse mettre son expertise au service des OREF et des observatoire de branche en leur fournissant notamment un appui méthodologique.

### **3. S'agissant des aspects administratifs (budget, fonctionnement, RH...):**

La DARES partage l'opinion de la mission selon laquelle les fonctions supports ne doivent pas être les « oubliées » du futur contrat de progrès. Afin d'optimiser les fonctions supports, notamment le contrôle de gestion et l'analyse des coûts, outils indispensables à la bonne gestion d'un opérateur de l'Etat, le CEREQ devra faire un gros effort de redéploiement de ses ressources humaines : recrutements adéquats (sous réserve des contraintes en matière de respect des plafonds d'emploi) et formations, en particulier à la comptabilité d'analyse des coûts (CAC). La DARES et la DAF du Ministère de l'Education Nationale se sont d'ores et déjà accordées avec le CEREQ pour prévoir à la rentrée un appui aux fonctions supports du Centre, avec des journées de formation et d'information.

La DARES est favorable à un resserrement du conseil d'administration du CEREQ, susceptible de renforcer son rôle stratégique : la DARES n'est donc pas opposée à la désignation d'une seule direction chef de file pour chaque secteur ministériel (éducation et emploi/formation professionnelle) sous réserve que la direction concernée soit en mesure d'assurer un suivi rapproché des activités et de la gestion du Centre.

La DARES approuve le principe du développement des ressources propres du CEREQ dans un contexte budgétaire contraint. Elle tient à souligner qu'un effort important a été entrepris par le CEREQ pour résorber le fonds de roulement depuis 2006 (cf. tableau joint) et que la DARES et la DAF du MEN sont très vigilantes sur cet objectif.

La DARES s'interroge en revanche sur la recommandation « d'associer le ministère des finances... » aux objectifs de gestion du futur contrat d'objectifs du Centre, dans un contexte où : (i) d'une part, la DGEFP et la DARES sont désormais sous l'autorité du ministère de l'économie, des finances et de l'emploi ; d'autre part, ce ministère est déjà représenté au conseil d'administration en la personne du contrôleur financier.

Evolution du FDR du CEREQ

	Fonds de roulement brut	Nb de jours de fonctionnement	Besoin en fonds de roulement	Excédent en FDR
2007*	2 733 827	108	429 809	2 304 018
2006	2 362 649	116	809 807	1 552 842
2005	1 799 580	112	421 706	1 377 874

\* = au 30 juin 2007

Le Directeur de la D.A.R.E.S.

Antoine MAGNIER

**Réponse de l'adjoint au Directeur général de la recherche  
et de l'innovation (DGRI)**



MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE

Direction générale  
de la recherche  
et de l'innovation

Département  
Sciences de l'homme  
et de la société

DGRI A6  
n° 076 /2007-MR

Affaire suivie par  
Philippe Casella  
Téléphone  
01 55 55 89 82  
Fax  
01 55 55 84 39  
Mél.  
philippe.casella  
@recherche.gouv.fr

1 rue Descartes  
75231 Paris Cedex 05

Paris le 1<sup>er</sup> octobre 2007

Note  
à

l'attention de  
Monsieur Thierry Bossard  
Chef de service de l'IGAENR

**Objet : Note à propos du rapport de L'IGAENR et de l'IGAS « Evaluation du contrat d'objectifs du Centre d'études et de recherches sur les qualifications » remis en juillet 2007.**

Comme son titre le précise, ce rapport s'intéresse à l'exécution du contrat d'objectifs du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ), il se penche donc sur son activité, son organisation et son pilotage mais ne conteste ni l'intérêt de ses missions, ni la qualité des recherches qui sont menées en son sein. Le rapport réunit de nombreuses et intéressantes informations tant sur les fonctionnements internes du CEREQ, que sur son activité et ses partenariats. Les analyses produites soulèvent des questions pertinentes qui, pour partie, intéressent la DGRI ; cette note se focalisera donc sur ces enjeux.

**Une mise en visibilité de travaux du CEREQ.** La mission IGAENR-IGAS revient plusieurs fois sur cette dimension de l'activité du CEREQ soit en évoquant le caractère confidentiel de la diffusion (p 7, p 33), soit en demandant au CEREQ d'être plus engagé dans l'évaluation des politiques publiques (p 16) ou la fonction prospective (p 16). Le rapport souligne l'apparente contradiction entre une mission d'appui à la décision publique et celle d'un établissement soumis aux exigences de la rigueur scientifique : « les travaux du CEREQ s'apparentent plus à des travaux de recherche qu'à des études destinées à informer le décideur ». Or cette contradiction est l'effet d'une lecture traditionnelle de la recherche qui insiste sur une distinction franche entre recherche fondamentale et recherche finalisé. Bien au contraire l'articulation entre la recherche académique et les études pour aide à la décision est vertueuse puisque la qualité de l'expertise scientifique s'appuyant sur un travail rigoureux en amont garantit la pertinence des solutions proposées. Le problème est dans la difficulté pour l'établissement de répondre à ces deux exigences.

Le lectorat des travaux du CEREQ est en effet dominé par les spécialistes de l'emploi et de la formation, mais devons-nous en être surpris ? Comme le rapport l'évoque, le CEREQ se doit d'accroître la technicité des travaux sur la formation et l'insertion (notamment dans le cadre des observatoires régionaux ou de branches professionnelles, p 49), il est donc en prise directe avec les spécialistes du domaine qui demandent des informations et des analyses spécialisées suffisamment riches pour rendre compte de la complexité des phénomènes étudiés.

Le CEREQ à bien plusieurs publics dont l'importance ne peut se juger en fonction des seuls effectifs : un public de décideurs qui attend une information immédiatement accessible, un public de spécialistes qui s'intéressent au travail de recueil, de traitement, de comparaison ou d'analyse des données, un public de chercheurs

français et étrangers qui attendent du CEREQ un approfondissement des analyses sur les trajectoires d'insertion ou de mobilité liées à la formation. Ces trois publics sont les interlocuteurs nécessaires pour le CEREQ, ils justifient une diversification des supports de publications. A coté des publications « maison » tel le « Bref » ou « Formation-Emploi », il importe que certains membres du CEREQ publient dans des revues académiques avec un haut niveau d'exigence.

Cette nuance rappelée, il faut convenir avec les auditeurs que le CEREQ a réalisé sur l'enquête « génération » une mise en visibilité qui justement concerne les trois types de public et qui serait utilement reproduite sur d'autres travaux. L'amélioration du site web (évoqué dans le rapport) est justement un des modes d'action qui permet la diversification des cibles.

#### **Un nouvel équilibre au profit du ministère en charge de l'emploi et du travail.**

L'histoire du CEREQ est liée à la prise de consciences progressive de la responsabilité du secteur éducatif en matière d'insertion professionnelle, le CEREQ a donc joué pour ce secteur un rôle d'aiguillon, hier pour l'enseignement secondaire, aujourd'hui pour l'enseignement supérieur. Les relations entre le CEREQ et le secteur du travail et de l'emploi, n'ont pas ce caractère structurant. Certes l'installation des études statistiques et prospectives sectorielles ou de branche, les observatoires de l'emploi et des compétences ont donné l'occasion d'une implication croissante des acteurs du monde économique, mais le ministère en charge de l'éducation apporte 64 % de la subvention pour charge de service public. Un rééquilibrage peut être utile, pour autant que la cohérence de la mission du CEREQ ne soit pas remise en cause et que le CEREQ ne soit pas conduit à décenter son activité vers des secteurs d'études largement pourvus comme ceux de l'emploi. La voie d'une collaboration plus étroite avec le Centre d'études de l'emploi (CEE) est une réponse plus nuancée et qui peut donner des résultats plus rapides.

**Modifier la composition du conseil d'administration en le recentrant sur les donneurs d'ordres.** La mission IGAENR-IGAS suggère que les administrations centrales désignent une direction chef de file et que les conseils régionaux soient représentés. Si une meilleure coordination entre les acteurs publics est toujours souhaitable, d'autres solutions existent : renforcer la préparation des CA et mettre en place un comité de suivi du contrat. Da La conception sous-jacente à la proposition de la mission IGAENR-IGAS revient à cordonner au sein du CA les propositions des donneurs d'ordre. Il est vraisemblable que les conseils régionaux n'auront pas les mêmes priorités que les administrations centrales ou les représentants des branches professionnelles, sans qu'ils puissent pourtant peser par leur contribution financière sur les orientations du CEREQ.

Il n'est pas certain que le CEREQ soit plus performant en réunissant dans son conseil d'administration l'ensemble des parties prenantes du domaine de l'emploi et de la formation professionnelle. Au contraire, en exigeant du CEREQ qu'il développe ses ressources propres, les administrations peuvent le contraindre à répondre aux demandes solvables des régions. La solution n'est donc pas une meilleure coordination administrative de la commande publique mais d'armer le CEREQ pour qu'il renforce sa capacité d'expertise sur la dimension régionale de la formation professionnelle et de l'insertion. La qualité des analyses fournies, et donc leur enrichissement régulier par le travail de recherche et la critique scientifique, est un argument tout aussi décisif pour intéresser les Conseils régionaux aux travaux du CEREQ. A ce titre et quelles que soient les modifications finalement apportées à la composition du conseil d'administration, il conviendrait de maintenir un suivi du CEREQ par la DGRI compte tenu du rôle d'appui à la recherche tenu par l'établissement.

### **La définition d'une politique internationale au plan européen et péri-européen.**

Cette recommandation comporte deux dimensions. La première est institutionnelle et encourage le CERÉQ à poursuivre ses relations de coopération avec des structures spécialisées sur la formation, le travail et l'emploi (CEDEFOP, BIT, ISFOL italien ou BIBB allemand) et à conseiller les administrations françaises dans la conduite de leur politique européenne (par exemple sur le système de crédits ou la normalisation des certifications). La seconde concerne plus directement la recherche et demande au CERÉQ de participer à la constitution de l'espace européen de la recherche. Le CERÉQ est assez peu présent sur ce registre sans doute, comme le souligne le rapport, parce que son équilibre financier n'en dépend pas et qu'il n'a pas pu s'imposer jusqu'à présent.

Pour qu'il soit présent dans l'espace européen de la recherche, il est sans doute nécessaire d'associer étroitement le CERÉQ et les centres associés, et de créer les conditions d'une alliance durable entre le CERÉQ et un ou plusieurs établissements d'enseignement supérieur. En quelque sorte la définition d'une politique internationale suppose l'inscription accrue du CERÉQ dans l'espace français de la recherche. Le point commun des deux remarques suivantes concerne justement les conditions de cette adhésion.

### **La redéfinition du rôle des centres associés.**

La réflexion sur les centres associés montre l'ambiguïté de leur double mission, considérés tout à la fois comme les correspondants locaux du CERÉQ et le point d'articulation entre le CERÉQ et la recherche publique. Fort justement la mission d'inspection n'adhère pas à un schéma qui transformerait les centres associés en antenne du CERÉQ, cette solution hors des capacités de l'établissement, repose sur une incompréhension du rôle du CERÉQ qui ne peut être confondu avec un bureau d'études financé sur fonds publics. Toutefois si les centres associés doivent demeurer « concentrés sur l'objectif d'adossement à la recherche », il faut s'interroger sur la pertinence de la répartition actuelle de leur implantation. L'effet de levier mesuré par le surcroît d'activité des centres associés ne dépendant pas des seuls personnels du CERÉQ (p 13) se concentre sur quelques centres, généralement adossés aux laboratoires de recherche les plus actifs. La double exigence d'une répartition régionale équilibrée et d'une qualité des laboratoires de recherche n'est peut être pas la solution plus adaptée lorsque les universités sont incitées à se spécialiser. Le poids des personnels rétribués par le CERÉQ est trop modeste pour constituer une incitation forte pour les établissements. Le CERÉQ est donc dépendant de l'évolution de politiques scientifiques des universités qu'il ne peut pas véritablement influencer. Libérer le CERÉQ des contraintes géographiques du choix de ces associations scientifiques aux établissements d'enseignement supérieur suppose, outre la mise en place de nouvelles interfaces avec les conseils régionaux, deux éléments :

- L'adoption par le CERÉQ d'une politique scientifique exigeante déclinée dans le choix de coopération privilégié des unités de recherche et donc d'approches thématiques et disciplinaires. Il reviendra au CERÉQ de conforter liens existants ou au contraire d'ouvrir de nouvelles coopérations.
- L'établissement de relations formelles avec les présidences des universités afin de bénéficier d'une synergie avec les politiques d'établissement.

### **Le renforcement du rôle du Conseil scientifique et des synergies avec le système français de recherche.**

Pour les raisons évoquées précédemment, le rôle du conseil scientifique doit être renforcé tant pour sa mission d'évaluation des équipes et des centres associés du CERÉQ que pour celle d'orientation de la politique de l'établissement. La DGRI demeurera donc attentive à sa composition. La crédibilité du conseil scientifique, est

un facteur de stabilisation de l'établissement et de la reconnaissance de ses membres. Les exigences scientifiques dont le conseil scientifique est le porteur logique, peuvent favoriser la mobilité externe dont le rapport d'inspection souligne la faiblesse.

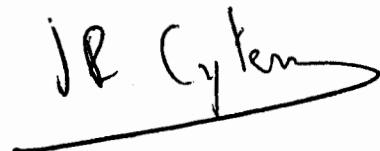
L'action du Conseil scientifique n'est qu'un élément du renforcement de l'engagement du CEREQ dans le système français de recherche. Cette volonté s'exprime par des collaborations avec les laboratoires, la participation des personnels à des travaux académiques et une politique de publications scientifiques.

La collaboration avec les centres de recherche concerne les outils statistiques et les démarches méthodologiques. Si le CEREQ n'est pas selon l'INSEE un « service statistique national » (p 8) il est, par sa politique de coopération et sa participation régulière au comité de coordination des données pour les sciences humaines et sociales, impliqué dans les infrastructures statistique de recherche en sciences humaines et sociales.

### **En Conclusion**

La mission IGAENR-IGAS recommande une réforme de l'organisation, une formalisation des partenariats, une attention accrue portée aux fonctions supports et modalités de gestion de nature à renforcer l'administration du CEREQ et son efficacité. Il revient à la DGRI d'insister sur deux points plus spécifiques :

- Renforcer l'inscription du CEREQ dans le nouvel espace de la recherche en France et en Europe par des coopérations plus sélectives avec le monde académique,
- Améliorer la définition des priorités scientifiques et le système d'évaluation interne par un pilotage du conseil scientifique du CEREQ.



Jean-Richard CYTERMANN  
Adjoint au Directeur général  
de la recherche et de l'innovation

**Réponse du Directeur général de l'enseignement supérieur et  
du Directeur de l'évaluation de la prospective et de la performance  
(DGES/DEPP)**



**Direction générale de  
l'enseignement  
supérieur**

Affaire suivie par  
Didier Roux  
Chef du bureau de  
l'orientation et de l'insertion  
professionnelle

téléphone  
01 55 55 63 13

Mél :  
didier.roux  
@education.gouv.fr

99 rue de Grenelle  
75007 Paris

n° 2007- ~~075614~~

**Secrétariat général**

**Direction de  
l'évaluation de la  
prospective et de la  
performance**

Affaire suivie par  
Claude Sauvageot  
Chef de la mission aux  
relations européennes et  
internationales

Téléphone  
01 55 55 77 10

Fax  
01 55 55 77 86

Mél.  
claude.sauvageot  
@education.gouv.fr

61-65 rue Dutot  
75015 Paris

Inspection Générale des Affaires Sociales
17 SEP. 2007
N° 684

**MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE**

Paris, le 6 septembre 2007

Le directeur général de l'enseignement  
supérieur

Le directeur de l'évaluation, de la  
prospective et de la performance

à

Monsieur le chef de l'Inspection générale  
des affaires sociales

Monsieur le chef du service de L'inspection  
générale de l'administration de l'éducation  
nationale et de la recherche

**Objet : rapport d'évaluation du contrat d'objectifs du CEREQ**

**P.J. : commentaires concernant ce rapport**

Suite à votre courrier du 18 juillet dernier, je vous prie de trouver ci-joint  
les remarques de nos directions concernant le rapport d'évaluation du  
contrat d'objectifs du CEREQ.

Le directeur général  
de l'enseignement supérieur

Le directeur de l'évaluation  
de la prospective et de la  
performance

*11 fm-*

*Daniel Vitry*

Bernard Saint Girons

Daniel Vitry

## Commentaires DEPP – DGES sur le rapport initial des inspections générales concernant l'évaluation du contrat d'objectifs du Céreq

---

Le rapport, équilibré et riche, ne suscite pas de réserves importantes.

Cependant, quelques points méritent d'être soulignés :

- **La nécessité d'améliorer les échanges avec les partenaires sociaux et les régions et d'augmenter les travaux répondant à leurs besoins.** Cette suggestion est légitime mais exigera des arbitrages afin de concilier ces activités avec la charge de travail actuelle du Céreq. Il est donc nécessaire d'insister sur le fait que cette démarche doit s'accompagner de moyens supplémentaires que les partenaires sociaux et les régions s'engageraient à fournir au Céreq de manière suffisamment pérenne pour que cela soit efficace. Or, jusqu'à présent, les demandes des régions se sont limitées à des demandes d'extension des enquêtes "Génération". Quant aux demandes des partenaires sociaux, elles ont toujours été très pointillistes et assez peu coordonnées, comme l'indique le rapport. Les tentatives de rapprochement faites depuis 30 ans avec les instances régionales de la formation professionnelle n'ont jamais été suivies d'effets tangibles sans que l'on puisse en imputer la seule responsabilité au Céreq. Les partenaires sociaux et, surtout, les régions, doivent donc s'efforcer d'adresser au Céreq des demandes claires, assorties de moyens conséquents.

Cette condition est d'autant plus importante que l'accroissement des travaux en direction des régions et des partenaires sociaux risque d'entraîner, comme on l'a dit, une diminution de la disponibilité de l'organisme vis-à-vis de ses tutelles actuelles : les ministères en charge de l'éducation et de l'emploi, statut dont la modification n'est pas envisagée.

- **Concernant les centres associés**, l'analyse de leur très faible impact régional est tout à fait pertinente. Il faut cependant être prudent lorsqu'on suggère de la flexibilité dans les liens entre le Céreq et certaines équipes de recherche. Cela pourrait en effet conduire à mettre en cause l'existence même de certaines équipes, voir du principe de "centres associés" et risquerait de compromettre la capitalisation des travaux menés, ce qui serait préjudiciable. De ce point de vue, il est préférable de renforcer très sensiblement les évaluations de ces centres. De plus, leur rappeler leur dimension régionale contribuerait à résoudre les problèmes évoqués précédemment à propos des relations avec les régions.
- Sur l'**implication du Céreq dans la coordination des OREF**, il convient d'être très prudent. Si l'activité de conseil scientifique semble indispensable; pratiquer une activité d'animation et de pilotage est beaucoup plus problématique. En effet, les OREF sont des organismes très disparates et on voit mal comment le Céreq pourrait assurer leur pilotage ou leur animation. Le Groupe "prospective des métiers et des qualifications" du Centre d'analyse stratégique s'était déjà proposé de faire cette coordination sans grand succès.
- Sur les **capacités des régions à mener des enquêtes d'insertion**, entre autres avec un soutien scientifique du Céreq, il faut également être prudent car les services régionaux et les Oref-Carif ont jusqu'à présent assez peu de moyens et ne paraissent guère capables de mener à bien de telles opérations. Cela renvoie à la question de Claude Thélot, citée dans le rapport des inspections générales (page 47), de la production d'informations au niveau régional. Là encore, obtenir des données satisfaisantes sera difficile sans augmentation sensible des moyens. Il serait donc utile que le rapport des inspections générales mentionne ce point, car l'heure n'est pas à l'augmentation des moyens des services de l'État, y compris dans le domaine de la production de données... Dans ce contexte, les extensions aux enquêtes Génération restent la meilleure réponse à la demande de données régionales, malgré les problèmes de méthodes qu'elles posent au Céreq sous réserve que les moyens nécessaires y soient accordés.
- Une question : pourquoi évoquer la concurrence entre la DEPP et la DARES, d'une part et le Céreq, d'autre part, en mentionnant la participation des deux directions au comité des tutelles ? C'est justement une manière d'éviter qu'il y ait concurrence mais bien coordination. Même si cela a conduit à quelques "bizarries", elles ont été décidées de façon concertée.

Sur beaucoup d'autres points concernant le conseil d'administration, le conseil scientifique (qui devrait notamment évaluer les centres associés), l'organisation du Céreq (la pertinence du découpage en département, la gestion des ressources humaines...), l'amélioration du contrat d'objectifs et des indicateurs, le développement de la diffusion des résultats, les suggestions contenues dans le rapport sont intéressantes et méritent d'être débattues dans le cadre de la construction du nouveau contrat d'objectifs.

**Réponse du Directeur général de l'enseignement scolaire (DGESCO)**



Paris le 26 OCT. 2007

**Direction générale  
de l'enseignement  
scolaire**

**Service  
des enseignements  
et des formations**

**Sous-direction  
des formations  
professionnelles**

Bureau  
du partenariat avec  
le monde professionnel  
et des commissions  
professionnelles  
consultatives

DGESCO A2-1  
n°0347

Affaire suivie par  
Maryannick Malicot

Téléphone

01 55 55 35 56

Télécopie

01 55 55 10 49

Courriel

maryannick.malicot  
@education.gouv.fr

et

Daniel Blondet

Téléphone

01 55 55 33 36

Télécopie

01 55 55 10 49

Courriel

daniel.blondet  
@education.gouv.fr

110 rue Grenelle  
75357 Paris 07 SP

**Note à l'attention de**

**Monsieur le Chef du service de l'inspection  
générale de l'administration de l'Éducation  
nationale et de la Recherche**

**Monsieur le Chef du service de l'inspection  
générale des Affaires sociales**

**Objet : rapport initial relatif à l'évaluation du contrat d'objectifs du Centre d'études et  
de recherches sur les qualifications (CEREQ).**

Le rapport cité en objet que vous m'avez communiqué a fait l'objet d'une étude  
attentive de la part de mes services. Il appelle les observations suivantes :

### **Des objectifs partagés**

Le rapport des Inspecteurs généraux part d'un constat partagé par la direction  
générale de l'enseignement scolaire (DGESCO), et d'ailleurs par l'ensemble des  
tutelles : le prochain contrat d'objectifs du CEREQ doit fournir l'occasion de mieux  
définir ses orientations stratégiques, les moyens qu'il mettra en œuvre pour les  
atteindre, ainsi que sa place dans le paysage institutionnel français.

Le premier contrat d'objectifs (2004-2007) a posé les bases de cette politique qu'il  
convient d'amplifier. Ce travail a d'ores et déjà été engagé dans le cadre des réunions  
préparatoires au prochain contrat, tenues régulièrement depuis un an, qui ont permis  
de préciser les demandes des tutelles et de resserrer les objectifs du futur contrat. Il  
est également prévu d'affiner les indicateurs et de mentionner des échéances  
précises, notamment pour les nouveaux dispositifs d'enquête proposés par le centre,  
et l'on peut considérer que le nouveau contrat donnera un cadre plus clair pour piloter  
la progression du CEREQ.

### **Un outil essentiel pour l'action de la DGESCO**

La DGESCO a des relations de travail organisées et suivies avec le CEREQ,  
notamment dans le cadre de l'activité de construction et de rénovation des diplômes,  
et dans celui du programme des études qui concernent la relation formation-travail-  
emploi. Les bases de données (REFLET, PSB) et les résultats des enquêtes  
Génération sont largement utilisés par les services de la direction. Surtout, le CEREQ  
apporte à la DGESCO des éléments essentiels pour éclairer les décisions politiques  
grâce à sa capacité à interpréter ces résultats, à les analyser en les situant dans les  
vastes mécanismes de la formation et de l'emploi, à formuler des hypothèses sur  
l'évolution des processus que la puissance publique cherche à orienter.



Les propositions d'évolution des missions du CERÉQ formulées dans le rapport ne manqueraient pas d'avoir une incidence sur cette action.

### **La répartition des missions**

Les rapporteurs demandent que soit augmentée la part du travail du CERÉQ d'une part avec les partenaires sociaux, en particulier en organisant un dialogue spécifique et une conférence annuelle chargée de recueillir leurs demandes, d'autre part avec les régions, notamment par le biais d'un accord cadre avec les conseils régionaux.

Il est indéniable que, dès son origine, le CERÉQ a reçu comme mission de fournir des analyses, des expertises et des propositions, à l'ensemble des décideurs et des acteurs concernés par la relation formation/emploi : ministères et autres instances publiques qui ont en charge la certification et/ou la formation, mais aussi acteurs du monde économique, qu'on appelle aujourd'hui les partenaires sociaux. Cette caractéristique est inscrite dans la matrice même d'où est sorti le CERÉQ, à savoir les travaux des IVème et Vème Plans.

Avec l'appui vigilant de la tutelle, cette mission a été pour l'essentiel assumée par le CERÉQ depuis sa création. Il paraît en effet exagéré de dire, page 41, que le positionnement du CERÉQ est « *exclusivement dessiné par les commandes de l'Etat* », alors même que le rapport rappelle (page 25) l'équilibre de la dépense physique du CERÉQ entre l'Etat (50 %), les partenaires sociaux (de 20 à 30 %) et les Régions (de 20 à 30 %). Cet équilibre, qui fait l'objet de discussions régulières au sein du comité de tutelle, convient à la DGESCO.

#### ***La mission auprès des partenaires sociaux***

Concernant les relations entre le CERÉQ et les partenaires sociaux, elles sont déjà très importantes, notamment dans le cadre des instances paritaires où le CERÉQ est très impliqué, par exemple les commissions professionnelles consultatives (CPC). La réalité très composite des partenaires sociaux s'accorde mieux avec une grande variété de points de contact qu'avec une structure supplémentaire qui serait nécessairement lourde et, de ce fait, probablement peu efficace.

#### ***La mission auprès des régions***

L'animation régionale demandée par le rapport pose un problème de fond quant aux missions du CERÉQ : si le CERÉQ peut apporter ponctuellement une aide à un conseil régional, il n'a pas vocation à alimenter les conseils régionaux en informations, analyses et diagnostics à l'échelle régionale, et cela d'autant moins que, dans ces différents domaines, ces conseils se sont dotés d'observatoires régionaux. En revanche, la mission du centre est d'éclairer l'Etat et les instances régionales sur « l'effet territorial » des différents processus sociaux et des différentes politiques conduites. C'est à ce niveau que l'apport du CERÉQ est déterminant pour l'orientation des politiques publiques et que, étant organisme national, il doit se situer.

### **Le rôle des centres associés**

Le rapport montre l'importance du réseau des centres associés (CAR), qui s'est constitué peu de temps après la création du CERÉQ. Le bénéfice qu'en tire le CERÉQ



va bien au-delà de la contribution des chargés d'étude rémunérés par le centre : l'ensemble des laboratoires accueillant les CAR permet peu ou prou au CERÉQ de progresser dans ses travaux, d'être en contact avec les acteurs institutionnels des régions et de bénéficier des réseaux (notamment au plan international) de ces équipes. La DGESCO a une bonne connaissance des travaux des équipes CAR, notamment par les contacts directs et suivis avec certains d'entre eux qui contribuent directement au programme des études de la direction.

Il convient d'être prudent sur l'évolution de la mission des CAR : demander de réorganiser cette mission en la centrant sur le milieu de la recherche risquerait de rompre l'équilibre justement atteint (même si c'est de manière inégale selon les CAR) entre mission d'expertise, contact avec les régions et les partenaires locaux, missions d'études et de recherche.

Sur ces trois points, relations avec les partenaires sociaux, avec les régions et mission des CAR, la DGESCO estime que les équilibres actuels conviennent. Pour le reste, les nombreuses suggestions du rapport pour le futur contrat d'objectifs vont dans le sens du travail du comité des tutelles et y trouveront leur écho.

Le directeur général de l'enseignement scolaire

Jean-Louis Nembrini

**Réponse du Directeur des affaires financières (DAF)**



MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE

Secrétariat général

Direction  
des affaires  
financières

Sous-direction  
du budget  
de la mission  
enseignement  
scolaires

Bureau des opérateurs  
de l'enseignement  
scolaire

DAF A4/CB  
n° 2007-115

Affaire suivie par  
Christophe Bernard

Téléphone  
01 55 55 32.92  
Fax  
01 55 55 12 01

Mél.  
christophe.bernard  
@education.gouv.fr

110 rue Grenelle  
75357 Paris 07 SP

I.G.A.E.N.R.	
date d'arrivée	- 7 SEP. 2007
Visa du Chef du Service	<u>73</u>
à traiter par	<u>C. Pouttu</u>
n°	925

Paris le - 5 SEP. 2007

Le Directeur des affaires financières

à

Monsieur le Chef du service de l'inspection  
générale de l'administration de l'éducation  
nationale et de la recherche

Monsieur le Chef de l'inspection générale des  
affaires sociales

**Objet : Rapport provisoire d'évaluation du contrat d'objectifs du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ).**

**Références : Votre correspondance du 18 juillet 2007 – Rapport IGAS RM 2007-094P / IGAENR n° 2007-081**

Faisant suite à la transmission du rapport provisoire sur le CEREQ portant plus particulièrement sur l'évaluation du contrat d'objectifs sur la période quadriennale 2004 – 2007, j'ai l'honneur de vous faire part des remarques que sa lecture me suggère, lesquelles, pour plus de clarté, seront exposées ci-après dans l'ordre du plan du rapport.

**PREMIER PARTIE : LE CONTRAT D'OBJECTIFS 2004/2007 N'A EU QU'UN  
IMPACT LIMITÉ SUR LE FONCTIONNEMENT DU CEREQ**

**1.2 Si le contrat d'objectifs a eu des ambitions limitées, il n'a été que partiellement exécuté et son impact sur la vie de l'établissement est modeste (rapport, page 17).**

Tout en mettant l'accent sur l'impact limité du contrat d'objectifs sur le fonctionnement et le positionnement du CEREQ, ce rapport constate toutefois, outre l'intérêt majeur



que constituent pour les pouvoirs publics et les partenaires sociaux les travaux menés par cet établissement, la qualité reconnue de ses productions par l'ensemble des interlocuteurs publics et privés intéressés par les questions relatives à la compréhension de la relation formation emploi. De même, il est observé sur la durée du contrat des progrès indéniables accomplis par le CERÉQ, notamment en matière de suivi de l'activité et les résultats sont globalement jugés positifs (*rapport, page 19*).

S'agissant plus particulièrement du contrat d'objectifs dont il est relevé les imperfections quant à la nature des objectifs retenus et les résultats contrastés dans sa mise en œuvre, on rappellera toutefois qu'il s'agissait pour cet établissement de son premier contrat d'objectifs dont la formalisation est intervenue fin 2003, date qui explique pour une part importante la non prise en compte d'éléments qui sont intervenus plus tard s'agissant notamment de la performance, de sa mesure par la mise en place d'indicateurs dans le cadre de la mise en œuvre de la LOLF. Il convient de noter, comme le rapport le rappelle, que ce premier contrat était toutefois assorti de trois types d'indicateurs dont la mise en place progressive a été effective sur la période considérée.

I.G.A.E.N.R.	
date d'arrivée	- 7 SEP. 2007
Visa du Chef du Service	
à traiter par	
n°	925

Fort de cette première expérience et suite à l'évaluation du premier contrat d'objectifs, le CERÉQ, dans le cadre de l'élaboration du futur contrat, intégrera des objectifs associés à des indicateurs permettant de mesurer tant la performance que l'efficience de ses activités. En ce sens, la direction des affaires financières a entamé en 2006 un premier travail sur ce point en lien étroit avec l'établissement et le ministère en charge de l'emploi dans la perspective notamment du prochain contrat d'objectifs (document adressé aux auteurs du rapport par courriel du 30 mai 2007).



Dans cette partie du rapport le tableau relatant les dépenses inscrites au budget primitif 2007 (*tableau n°3, page 21*) comporte deux erreurs dans les totaux (total dépenses personnel en milliers d'euros : 6.941,8 – total dépenses fonctionnement en milliers d'euros : 3.909,3)

#### 1.2.2.3 L'exécution du budget du CERÉQ s'est sensiblement éloignée du cadrage initialement prévu, il est vrai mal fixé.

Comme le rappelle le rapport (*page 25*), le contrat avait retenu un certain nombre d'objectifs d'ordre budgétaire et financier, notamment une stabilisation des dépenses de fonctionnement et d'équipement et la résorption, au cours de la période contractuelle, du fonds de roulement, hors réserve de sécurité.

Sur le sujet de l'évolution des dépenses sur la période contractuelle, seule une comparaison des comptes financiers peut permettre, me semble-t-il, l'examen de cette question. Or le rapport fait état d'une évolution importante des dépenses de l'établissement (+ 22,7%) en procédant à une comparaison compte financier 2004 et



budget primitif 2007, budget particulièrement impacté en recettes et en dépenses par les enquêtes génération (*rapport, tableau n°9, page 26*). Sur ce point je constate, sur la base des comptes financiers, une évolution des dépenses entre 2004 (9.216 M€) et 2006 (9.641 M€) de + 4,6%, évolution plus qu'acceptable compte tenu des éléments à prendre en compte au titre de la seule évolution de la masse salariale sur la période considérée et qui sont rappelés en note de bas de page du rapport, page 27 (valeur du point, GVT, revalorisation grille indiciaire).

En outre, si le CERÉQ fait montre d'un certain volontarisme dans ses prévisions de recettes, ce que relève le rapport, force est de constater que leur non réalisation à hauteur des inscriptions budgétaires en fin d'exercice est en règle générale « compensée » par un non réalisé des dépenses comme permet de le vérifier l'examen des résultats d'exploitation de chacun des exercices concernés.

Par ailleurs, le coût des enquêtes génération qui impacte fortement le budget de l'établissement en recettes et en dépenses a conduit, conformément aux stipulations du contrat, à en assurer un suivi particulier et ce, d'autant plus que ce même contrat en a prévu le financement pour partie par un prélèvement sur le fonds de roulement.

I.G.A.E.N.R.	
date d'arrivée	- 7 SEP. 2007
Visa du Chef du Service	
à traiter par	
n°	925

L'examen des dépenses liées aux enquêtes génération sur la période 2004-2006, montre que le coût de celles-ci reste très proche du prévisionnel figurant au contrat (coût constaté supérieur de 7,6% par rapport au prévisionnel). S'agissant d'un prévisionnel établi en 2003 et prenant en considération l'ampleur de cette opération, ce léger dépassement est tout à fait acceptable et confirme la qualité de la prévision initiale.

S'agissant de l'évolution du fonds de roulement sur la période du contrat, la direction des affaires financières ne partage pas pleinement l'analyse issue du rapport aux termes de laquelle « ce fonds de roulement n'aurait pas suffisamment diminué » (*rapport, page 29*). Le rapport fait état de réserves au 31 décembre 2006 pour un montant de 5,2 M€. Ce montant correspond, à cette date, à la trésorerie nette, le fonds de roulement net global (FRNG) s'élevant quant à lui à cette même date à 3,95 M€.

Aussi, j'observe que le niveau du FRNG est passé de 201 jours de fonctionnement au compte financier 2003 à 81 jours (2.511.326) après décision budgétaire modificative n°2 au budget primitif 2007 et qu'en outre, la réserve de sécurité (30 jours de fonctionnement) s'élève à 934.000 €. Dans ce contexte, l'objectif du contrat d'opérer une forte diminution du FRNG sur la période 2004-2007 semble globalement atteint, ce que le compte financier de l'exercice 2007 qui marquera le terme du contrat d'objectifs permettra de vérifier.

De ces constatations sur le FRNG, la mission s'interroge sur l'utilisation future de ce fonds. La poursuite des enquêtes génération dans le cadre du prochain contrat



d'objectifs ayant été retenue par les tutelles, la question de leur financement ne manquera pas de se poser dans un contexte budgétaire très contraint. Dans ce cadre, le niveau ci-dessus rappelé du FRNG pourrait permettre, le cas échéant, de financer en partie ces enquêtes, reconduisant ainsi le dispositif de financement mis en œuvre dans le cadre du contrat en cours.

*1.3 Les modalités de gouvernance du centre ne favorisent pas la définition et la mise en œuvre d'objectifs stratégiques.*

Le rapport met l'accent sur le caractère non optimal du fonctionnement du conseil d'administration dont la composition est jugée trop pléthorique pour exercer pleinement sa fonction stratégique et du conseil scientifique qui n'est pas en mesure d'exercer la mission d'évaluation scientifique des travaux du Centre, mission prévue par le statut de l'établissement.

Pour ce qui concerne le fonctionnement du conseil d'administration, les procès verbaux montrent, comme le souligne le rapport (page 37), que ce conseil constitue un vrai lieu d'échanges et de débats à la fois plus riches et plus larges que ce que l'on constate habituellement dans ce type d'instance. Comme le recommande le rapport, sa composition (38 membres ayant voix délibérative) pourrait être réduite pour en améliorer le fonctionnement et prendre en outre davantage en compte les évolutions de l'environnement de cet établissement, notamment par une plus grande représentation des acteurs majeurs de la formation professionnelle (Régions). Ces préconisations, si elles devaient être retenues, conduiraient à un resserrement du conseil d'administration et impliquerait, outre une moindre représentation des ministères de tutelle (7 sièges), ce que la mission propose, une réduction du nombre des représentants des organisations syndicales représentatives des salariés et de celles représentatives des personnels de l'éducation nationale détenant respectivement 5 et 2 sièges.

Pour ce qui relève du conseil scientifique et bien que le décret statutaire de l'établissement lui confie, outre une mission d'orientation des recherches, la charge de l'évaluation des travaux scientifiques menés par le Centre, sa composition endogène rend sans doute difficile l'exercice d'une telle mission comme ont pu le faire remarquer ses membres (rapport, page 39). En outre, la charge de travail que représente l'évaluation scientifique, même en intégrant l'idée d'un recours à des prestataires externes, peut difficilement, à notre sens, être mise à la charge d'une instance dont les membres qualifiés siègent à titre gratuit.

L'évaluation des travaux scientifiques du CERÉQ reste une question essentielle sur laquelle il conviendra de poursuivre la réflexion, notamment dans la perspective du prochain contrat d'objectifs.

I.G.A.E.N.R.	
date d'arrivée	- 7 SEP. 2007
Visa du Chef du Service	
à traiter par	
n°	925



Aux termes de ces observations, la mission conclut à la nécessité de revoir les dispositions statutaires relatives aux instances de l'établissement.

5/7

Aussi, dans l'hypothèse où la nécessité de reprendre les dispositions du statut du CERÉQ sur l'ensemble des points sensibles ici abordés serait confirmée, l'échéance proposée par le rapport (avant la fin du premier semestre 2008 – *annexe 7 du rapport, page 75*) paraît peu réaliste (décret en Conseil d'Etat).

**DEUXIEME PARTIE : LE CONTRAT D'OBJECTIFS 2008-2011 DEVRAIT ÊTRE L'OCCASION DE S'INTERROGER SUR LE POSITIONNEMENT ET L'ORGANISATION DU CENTRE, TOUT EN FIXANT D'ORES ET DEJA DES OBJECTIFS EN MATIERE DE PARTENARIATS ET DE GESTION INTERNE.**

**2.1 Le CERÉQ aurait intérêt de s'engager dans un projet de service**

Le rapport préconise la mise en place d'une réflexion globale dans le cadre d'un projet de service fédérateur qui doit notamment conduire à analyser l'évolution du contexte de l'établissement, ses forces et ses faiblesses, à redéfinir les missions prioritaires en fonction des attentes des commanditaires, à revisiter l'organisation interne ainsi que les modalités de fonctionnement du réseau des centres associés.

Dans ce cadre, il est proposé que le contrat d'objectifs soit divisé en deux phases, la première de deux ans pour mener à bien le projet de service qui devra déboucher sur un ensemble de propositions conduisant à une renégociation totale ou partielle du contrat. Durant cette première période, le contrat d'objectifs 2008 – 2011 ne pourra comporter que des objectifs de court terme.

Tout en reconnaissant l'intérêt d'une telle démarche qui suggère une « refondation » de l'établissement, la direction des affaires financières s'interroge sur sa compatibilité et son articulation avec la signature d'un contrat d'objectifs, opérationnel au 1<sup>er</sup> janvier 2008, même réduit, dans un premier temps, à des objectifs de court terme. En effet, cette procédure, si elle était retenue, conduirait nécessairement à préciser dans des délais très courts ce qui relève des objectifs à court terme et ce qui serait renvoyé à la réflexion préconisée dans le cadre du projet de service. Ce projet de service apparaît, dans ce qu'il propose, comme un travail préalable à la formalisation du contrat d'objectifs. Cette démarche pourrait conduire, *in fine*, à la négociation et à la formalisation de deux contrats d'objectifs sur la période quadriennale 2008-2011.

Aussi si cette hypothèse de travail était retenue et compte tenu des travaux que cette démarche implique, il pourrait être judicieux de reporter le prochain contrat d'objectifs au 1<sup>er</sup> janvier 2009, laissant ainsi plus d'une année à la mise en place du projet de service. Cette proposition nous semble également de nature à prendre en compte la

I.G.A.E.N.R.	
date d'arrivée	7 SEP. 2007
Visa du Chef du Service	
à traiter par	
n°	925



spécificité des travaux du CERÉQ qui s'inscrivent pour une part importante sur le moyen terme.

6/7

#### 2.1.3.2 *L'organisation interne pourrait être repensée*

Soulignant la nécessité de revaloriser et de mieux intégrer au fonctionnement du Centre la dimension « gestion », la mission suggère que les fonctions dites d'appui (administration, finances, logistique, informatique, communication) soient regroupées au sein d'une direction adjointe à part entière et que cette nouvelle fonction soit dotée d'un statut d'emploi pour faciliter le recrutement de personnels de haut niveau et de profil varié (*rapport, page 55*). La direction des affaires financières s'interroge sur cette proposition et plus particulièrement sur sa compatibilité avec l'exercice de la fonction de secrétaire général de l'établissement, fonction dotée d'un statut d'emploi. La proposition du rapport sur cette question mérite d'être davantage explicitée compte tenu de l'organisation aujourd'hui en place (directeur, directeur adjoint, secrétaire général).

I.G.A.E.N.R.	
date d'arrivée	- 7 SEP. 2007
Visa du Chef du Service	
à traiter par	
n°	925

#### 2.3 *L'amélioration de la gestion interne doit être un souci pris en compte immédiatement dans le contrat d'objectifs*

#### 2.3.2 *Mettre en œuvre des procédures de gestion conformes à l'esprit de la LOLF.*

Le rapport (page 61) souligne à juste titre la contrainte qui demeure pour les établissements publics, dont le CERÉQ, à l'occasion des recrutements et de l'affectation de fonctionnaires de l'éducation nationale et qui réside dans la nécessaire adéquation qui leur est demandée entre la carte des emplois dont ils disposent, exprimée par corps et par grade et le corps et le grade des fonctionnaires qu'ils recrutent. Le ministère (direction générale des ressources humaines et direction des affaires financières) conduit actuellement une réflexion sur cette question afin de lever cette contrainte, contraire à l'esprit de la LOLF. Des modifications seront prochainement apportées sur ce point essentiel pour les établissements dans le sens d'un assouplissement dans la gestion des affectations, en faisant application de la notion de catégorie d'emplois au sens de la LOLF.

Toujours dans le cadre de l'amélioration de la gestion interne, le rapport préconise à l'établissement de faire appel, le cas échéant, au principe dit de la fongibilité asymétrique afin d'optimiser la gestion de ses crédits. Sur cette question, j'observe que cette possibilité n'est pas offerte à ce jour aux établissements publics qui demeurent contraints d'avoir recours, dans l'hypothèse d'une utilisation des crédits affectés aux dépenses de personnel pour un autre usage, à une décision budgétaire



modificative (circulaire du 31 juillet 2007 n° 2MPAP-07-2183, relative à la préparation des budgets des opérateurs pour l'année 2008, II, A, page 16).

7/7

Le Directeur des Affaires Financières,  
 Michel DELLACASAGRANDE

I.G.A.E.N.R.	
date d'arrivée	- 7 SEP. 2007
Visa du Chef du Service	
à traiter par	
n°	925

**Observations en retour de l'IGAS et de l'IGAENR**

## **Observations en retour de l'IGAS et de l'IGAENR**

### **Première partie : réponse au CERÉQ**

La mission constate avec plaisir que l'établissement n'exprime pas de divergences majeures avec les analyses et les préconisations qu'elle a faites et indique que ces dernières constituent une aide précieuse pour la finalisation de son futur contrat d'objectifs.

Elle estime par ailleurs que, même si elle comprend que l'établissement le regrette, elle n'avait pas de légitimité à porter un jugement sur la nature et le contenu scientifique des travaux du CERÉQ dont l'évaluation relève du conseil scientifique.

### **1. RESUME**

- P.1/5 : dernière ligne, « commissions professionnelles consultatives » : dont acte, erreur matérielle.
- P.3/5 : la mission a arrêté son texte avant que la DM2 ne soit approuvée. Elle serait prête à modifier son appréciation dès lors que les résultats du compte administratif 2007 le permettraient.

### **2. RAPPORT**

- P.9 : dont acte.
- P.10 : la mission n'a pas voulu dire autre chose.
- P.13 : la mission maintient sa rédaction ; il n'est pas contestable que des chargés d'études puissent publier dans des revues académiques.
- P.14 :
  - tableau 1 : la mission partage l'observation du CERÉQ ; mais en l'absence d'évaluation des travaux des centres associés, il n'est pas possible de procéder actuellement à la démarche suggérée par l'établissement.
  - ligne 12 : la mission maintient pour le centre de St Denis de la Réunion et prend en considération le fait que le centre de Rouen a été suspendu en cours d'année 2006.
- P.15-17 : la mission est d'accord avec cette analyse et estime en avoir rendu compte dans les premières pages descriptives du rapport.
- P.16 : le CERÉQ n'avait pas informé la mission de sa participation au conseil scientifique de l'ANACT, mais elle estime que cette participation, certes intéressante, ne suffit pas à développer des relations de collaboration effectives.
- P.17 : dont acte ; mais la mission a fait état de l'année de signature de la convention actuellement en cours.
- P.21 : la mission n'a pas écrit le contraire mais maintient son observation selon laquelle le terme « études » est utilisé au sein de l'établissement avec plusieurs sens.
- P.22, ligne 4-6 : en tant que telle l'observation faite par la mission n'est pas négative ; la mission n'en conteste pas l'utilité, bien au contraire.
- P.22, ligne 11 : la mission n'a pas compris l'observation
- P.25, titre du paragraphe 1.2.2.3 : la mission précise le titre sous l'intitulé suivant : « début 2007, l'exécution du budget du CERÉQ semble s'être sensiblement éloignée du cadrage initialement prévu, il est vrai mal fixé ».

- P.26, tableau 9 : La mission observe d'abord que le CERÉQ ne conteste pas les chiffres figurant dans le tableau. La mission précise ensuite qu'elle a pris en compte certaines des observations formulées dans la note mentionnée, notamment en ce qui concerne l'AFPA (voir 3ème § page 27) et les enquêtes « Génération » (voir page 28 2ème §). Le dernier paragraphe de la page 26 mentionne d'ailleurs, comme le CERÉQ l'a fait observer, que l'exécution du contrat d'objectifs a du être modifiée pour tenir compte d'évènements non prévus initialement. De manière plus globale, la mission (voir page 28 ligne 13) a donné acte que le CERÉQ avait maîtrisé ses dépenses de fonctionnement « permanent ».
- P.28, lignes 15-24 : la DM2 n'était pas votée au moment des observations faites par la mission ; la mission estime que le jugement définitif sur ce point ne pourra être porté qu'à la lumière des résultats du compte administratif 2007.
- P.28 :
  - ligne 26 : au-delà des responsabilités propres à chaque service, l'établissement est responsable de la qualité de sa gestion.
  - ligne 26 : dont acte.
- P.29, lignes 10-22 : à la date à laquelle l'observation a été faite, elle était fondée ; la mission réserve son jugement définitif à la production du compte administratif 2007.
- P.30, tableau 12 : dont acte en ce qui concerne la régulation budgétaire de 1,1M€ ; concernant la correction demandée du calcul du réalisé fonds de roulement 2004/2006, la mission reste perplexe car elle fait observer que le chiffre : 0,931 correspond à la somme de la ligne FR 2004 à 2006 du tableau 11 page 29 que le CERÉQ n'a pas contesté.
- P.32, note de bas de page 72 : la mission maintient sa remarque.
- P.34, ligne 19 : la mission accepte de retirer l'adverbe « très », mais maintient sa remarque, l'objectif de mobilité n'ayant pas été du tout atteint.
- P.36,
  - lignes 13-14 : Dont acte, conformément aux dispositions de l'article 7, 1er alinéa, du décret n° 2006-781 du 3 juillet 2006, il revient au conseil d'administration de fixer le taux de remboursement des agents, mais il convient d'observer que, comme l'a fait remarquer le contrôleur financier de l'établissement, les personnels du CERÉQ bénéficient d'un régime plus favorable que les personnels des administrations centrales.
  - lignes 20-25 : la mission maintient son analyse, qui porte non seulement sur les recrutements sur ressources propres mais qui vise également à donner de la souplesse de gestion dans le domaine des ressources humaines.
  - deux dernières lignes : la mission avait vérifié que le prédécesseur de l'actuel titulaire du poste n'avait pas été associé
- P.38, lignes 1-2 : la mission maintient son observation, qui prend en compte le contenu des PV de CA et de CS depuis fin 2003, et estime que cette remarque dépasse largement, en termes d'objectif à poursuivre, la simple absence de président du CS pendant quelques mois.
- P.39, ligne 3 : le qualificatif de « trop endogène » est porté par les personnalités extérieures qui siègent au conseil scientifique ; la mission fait sienne cette observation.
- P.45, ligne 21-24 : la mission maintient son observation ; elle déplore justement l'absence de stratégie.
- P.51, note de bas de page 93 : la mission ne souhaite pas retirer la citation, qui est conforme à sa propre analyse.

## **Deuxième partie : réponse aux directions des administrations centrales**

La mission a observé que les administrations se sont interrogées sur les orientations principales du rapport, notamment d'une part, sur le positionnement stratégique de l'établissement et d'autre part, sur sa gouvernance et sur l'organisation générale du centre et des centres associés.

La mission se propose de répondre de manière transversale sur ces deux sujets principaux et de reprendre ensuite, point par point, les observations ponctuelles émises par chaque direction.

### ➤ Positionnement stratégique

La mission a considéré que le partage des compétences dans le champ de la formation professionnelle ayant considérablement évolué au fil des lois de décentralisation et de la confirmation du rôle des partenaires sociaux, le CEREQ avait un intérêt stratégique à se positionner de manière plus volontariste vis à vis des conseils régionaux et des organisations d'employeurs et de salariés.

Les directions, qui partagent cette analyse de l'évolution du contexte, ne semblent pas en tirer les mêmes conséquences. Sous réserve que partenaires sociaux et régions, à la fois clarifient leurs éventuelles demandes et participent au financement du centre, les directions d'administration semblent prêtes à admettre cette inflexion stratégique (observations faites notamment par DEPP/DGES). Mais leurs observations restent marquées par une prudence que la mission considère comme excessive. La mission estime que le sens des évolutions à venir dans le champ formation/emploi sera celui d'une continuité en direction du développement des compétences opérationnelles des conseils régionaux et des partenaires sociaux, l'Etat gardant un rôle d'orientation et de contrôle.

### ➤ Gouvernance

La mission a proposé d'alléger la composition du conseil d'administration, de supprimer un certain nombre de représentants et de réduire le nombre des représentants de l'Etat, au profit d'une participation des conseils régionaux. Elle a considéré que les directions d'administration centrale pourraient s'organiser en prenant appui sur une direction chef de file. Cette proposition n'est pas entérinée par les directions, qui, soit, estiment qu'il n'y a pas lieu à faire participer les conseils régionaux au CA (DGEFP, DGRI...), soit, ne s'expriment pas sur l'organisation sous la forme d'une direction chef de file dans chaque ministère.

La mission considère cependant que compte tenu du volume actuel du CA, cette redistribution des cartes est nécessaire et que la participation des conseils régionaux, la suppression de quelques participations pour le moins peu pertinentes (dont elle a donné des exemples dans le rapport) et la réduction du nombre des participants du côté de l'Etat, permettraient d'aboutir à un nouvel équilibre plus conforme au contexte actuel.

➤ Organisation générale du CEREQ et des CAR

La mission constate que l'analyse qu'elle a faite sur les modalités de fonctionnement interne des centres associés et leur pilotage par le CEREQ Marseille, ne fait pas l'objet de contestation globale de la part des directions d'administration centrale. Par contre, mise à part la DGRI qui rejoint les préconisations de la mission sur le renforcement de l'adossement à la recherche, les directions ne se prononcent pas sur les évolutions à proposer et semblent davantage sur une position prudente confinant à l'immobilisme, ce que la mission regrette.

### Troisième partie : réponses détaillées par direction

➤ DGEFP

La mission souhaite tout d'abord préciser qu'elle n'a jamais eu la volonté de remettre en cause l'existence du CEREQ dont elle a au contraire souligné l'importance.

L'ensemble des observations faites par la DGEFP témoigne d'un désaccord profond entre les analyses faites par la mission, le rôle confié par les textes au CEREQ et la vision que cette direction développe.

Contrairement à ce qu'affirme la DGEFP, le CEREQ n'est pas un centre de recherche, et ses personnels n'ont pas le statut de chercheurs. Si le CEREQ était un organisme de recherche en tant que tel, il n'aurait pas besoin des centres associés pour bénéficier, selon les termes en usage dans l'établissement, d'un adossement à la recherche.

En outre le fait que le CEREQ bénéficie, comme tout établissement public, d'une large autonomie pour définir ses travaux et pour les conduire, c'est-à-dire pour remplir les missions qui lui sont confiées, ne signifie pas qu'il ne doive pas prendre en compte les orientations globales venues de l'Etat et pour l'avenir des autres partenaires. Une autonomie totale de cet établissement ne serait même pas conforme à la situation des établissements publics scientifiques et technologiques.

Ce cadre juridique ne fait pas obstacle à ce que certains chargés d'étude au CEREQ et dans les centres associés, produisent des travaux de recherche publiés dans des revues à comité de lecture, et des travaux d'observation et d'études essentiels pour la guidance des politiques publiques, ce qu'a précisé le rapport

La DGEFP indique que l'évaluation des travaux est faite par les pairs ; cette affirmation est fausse. Le CEREQ et ses chargés d'études ne sont pas soumis aux procédures d'évaluation en vigueur pour les établissements, les travaux et les personnels de recherche. Conformément aux dispositions de l'article R 313-47 du Code de l'éducation; il revient au conseil scientifique de l'établissement de procéder à l'évaluation des travaux scientifiques du centre. La mission a écrit dans le rapport qu'elle souhaitait que le conseil scientifique assume effectivement cette charge et a regretté que cela ne soit pas fait ; le partenariat avec des universités et des centres de recherche, s'il représente une reconnaissance de la qualité des travaux du CEREQ, ne saurait remplacer cette évaluation.

Par ailleurs le fait que le CEREQ doive consacrer une partie de ses activités à la valorisation de ses travaux à travers non seulement des publications, mais aussi de l’expertise à la demande est inscrit dans son décret statutaire et ne peut être considéré comme préjudiciable à la qualité de ses travaux, bien au contraire.

Concernant le conseil d’administration, la mission n’a pas proposé, contrairement à ce qu’indique la DGEFP, de faire siéger dans cette organe les directions en charge des questions internationales, puisqu’ elle préconise une réduction du nombre des participants au CA, mais a souhaité que les orientations de la politique internationale du CEREQ soient discutées avec ces mêmes directions (option validée par la DGRI) et que ces directions soient éventuellement associées au comité des tutelles en tant que de besoin.

Projet de service : il y a une incompréhension de la part de la DGEFP de la nature de l’exercice « projet de service » suggéré par la mission. Un projet de service n’est pas une procédure administrative mais une réflexion globale sur le positionnement stratégique et l’organisation d’ensemble de l’établissement.

Fonctions support/gestion et réorganisation : la mission s’étonne que la DGEFP ne partage pas son point de vue sur la nécessité de requalifier et conforter les fonctions support qui sont, à l’analyse, assez faibles dans l’établissement. Mais la mission n’a pas proposé de créer des moyens supplémentaires mais de repositionner les fonctions support et de les requalifier.

Sur la question de la GRH, la mission a proposé que des postes soient ouverts au détachement de personnes venant de l’extérieur, ce qui n’a en soi aucune incidence sur le nombre des emplois dont dispose l’établissement.

La mission déplore en conclusion les malentendus perceptibles dans cette réponse.

➤ DARES

La mission constate avec satisfaction que les grandes lignes du rapport paraissent positives à la DARES et qu’elle s’engage en particulier à favoriser l’optimisation des fonctions support, le resserrement du conseil d’administration et le rapprochement avec le CEE.

➤ DGRI

La mission constate que la direction est globalement d’accord avec son analyse du rôle d’ensemble du CEREQ, notamment en ce qui concerne la mise en visibilité des travaux du Centre, le positionnement des centres associés, le renforcement du conseil scientifique et la nécessité de clarifier la politique internationale ; la DGRI reste cependant un peu en retrait sur un rééquilibrage des activités du CEREQ au profit du ministère de l’emploi, ce que la mission pense pourtant nécessaire.

➤ DGES/DEPP

La mission constate une assez large convergence sur le constat, un intérêt exprimé pour beaucoup des préconisations .et quelques éléments de divergence.

La valeur ajoutée des centres associés pour le CEREQ porte essentiellement sur un adossement à la recherche et une spécialisation disciplinaire ; il est donc illusoire de penser pouvoir développer par ce moyen un positionnement régional, qui ne peut venir que d'un accord d'ensemble avec l'ARF pour le compte des conseils régionaux. Concernant les OREF, la mission n'a pas préconisé que les centres associés les coordonnent mais que le CEREQ et les centres associés leur apportent un appui méthodologique et technique, ce à quoi d'ailleurs ils aspirent.

➤ DGESCO

Si la direction exprime son accord sur le constat, sa position vis-à-vis des préconisations de la mission est assez frileuse et peu prospective ; elle donne à penser qu'aucune évolution n'est possible, ce que la mission regrette.

➤ DAF

La mission donne acte des précisions sur le calcul du tableau3 page 21. Elle partage assez largement les observations formulées en page 3 en ce qui concerne le fonds de roulement, les réserves et la trésorerie.

La mission constate un accord assez global sur le rapport mais aurait aimé, au delà des questions de réglage financier, que la direction exprime de manière plus volontariste un point de vue sur la modernisation des méthodes de gestion et la requalification des fonctions support à laquelle d'ailleurs elle s'emploie. Sur ce dernier point, la mission propose une direction adjointe, reprenant les fonctions de l'actuelle secrétaire générale mais largement élargies.

La proposition de la DAF de recaler le calendrier du contrat d'objectifs au 1er janvier 2009, ce qui permettrait à l'établissement de conduire un projet de service, paraît une suggestion intelligente et pragmatique.

\*

\*\*

\*