

# **Bilan – Diagnostic du Centre INFFO**

## **- Rapport définitif -**

***Rapport présenté par :***

***Philippe DOLE, Pierre NAVES et Danielle VILCHIEN***

***Membres de l'Inspection générale des affaires sociales***

***Il est rappelé que les travaux de l'IGAS sont menés en toute indépendance.  
Le présent rapport n'engage pas les ministres qui l'ont demandé.***

***Rapport n° 2005 174  
Janvier 2006***

**Bilan – Diagnostic du Centre INFFO**  
**- Présentation du rapport définitif -**

**Le rapport définitif se présente ainsi :**

**Rapport initial de l'IGAS en date de novembre 2005 ..... 01 à 69**

**Pages numérotées bis, ter, quater, quinquies:**

Réponses du président du conseil d'administration du centre INFFO

**Annexes au rapport initial ..... 01 à 45**

**Documents complémentaires transmis en réponse par l'organisme ..... 46 à 69**

**Bilan – Diagnostic du Centre INFFO**

**- Rapport initial -**

*Rapport présenté par :*

*Philippe DOLE, Pierre NAVES et Danielle VILCHIEN*

*Membres de l'Inspection générale des affaires sociales*

*Rapport n° 2005 174  
Novembre 2006*

En application de son programme annuel d'activité l'Inspection générale des affaires sociales a effectué, de juillet à novembre 2005, le contrôle du Centre INFFO dans le cadre d'un bilan- diagnostic avant renouvellement de son contrat d'objectif avec l'Etat.

Au delà du contrôle du fonctionnement de l'organisme, au regard en particulier des objectifs qui lui ont été assignés pour la période 2003-2006, la mission a analysé le positionnement, les missions et les moyens du Centre INFFO ; ceci en tenant compte des importantes évolutions intervenues dans le domaine de la formation professionnelle à la suite notamment de plusieurs réformes législatives. Sur la base de ce constat et des nombreuses appréciations recueillies au cours de son enquête, la mission s'est enfin attachée à formuler des propositions pour le devenir de cet organisme étant donné son rôle essentiel dans le contexte inter-institutionnel qui caractérise la formation professionnelle en France.

Il apparaît que si le Centre INFFO est un organisme de taille modeste (budget de moins de 8 millions € par an dont environ la moitié par une subvention de l'Etat et moins de 100 salariés), il tient cependant une place centrale dans le domaine de l'information juridique sur la formation professionnelle. Cette mission fondatrice, qui donne à l'organisme sa notoriété, doit être préservée, mais des perspectives de champs d'action nouveaux sont envisageables en cohérence avec les axes de développement formulés par les partenaires sociaux ainsi que par l'Etat et les Régions. Les évolutions récentes dans les modalités de fonctionnement et dans les productions du Centre constituent des préalables favorables à ce changement d'ambition et d'envergure, lequel pourrait être inscrit dans le prochain contrat d'objectifs, après concertation avec toutes les parties intéressées.

## **1. Le Centre INFFO reste marqué par le statut et les missions qui lui ont été attribués à la naissance du système de formation professionnelle.**

### **1.1 Le poids de l'histoire.**

- **Sur le statut** : A un dispositif conçu à l'origine essentiellement au plan national par l'Etat et les partenaires sociaux, avait correspondu une institution (restée depuis sous forme associative) chargée d'une mission nationale d'information sur la formation et dont le pilotage était confié à ces acteurs nationaux, membres de son conseil d'administration. La proximité de l'organisme avec l'Etat et plus particulièrement avec le ministère en charge de la formation professionnelle était et reste forte et se mesure à travers diverses dispositions statutaires, même si depuis 2003 des représentants des Régions sont entrés au conseil d'administration.

Le Centre est d'ailleurs implanté en région parisienne (Saint-Denis depuis 2002 et précédemment à La Défense) et est censé couvrir par ses interventions l'ensemble du territoire.

Enfin, contrairement à une perception relativement courante, il ne dispose pas de relais territoriaux. En effet, les Centres d'animation et de ressources de l'information sur la formation (CARIF) ont été créés, de façon autonome, en 1985.

- **Sur les missions** : La formation professionnelle constitue un maquis juridique construit au fil des initiatives des pouvoirs publics (Etat, régions) et des partenaires sociaux : de multiples accords, textes législatifs et réglementaires (au niveau national et aussi régional), conventions, définissent les droits des uns et les obligations des autres et, donc, conditionnent les contours des partenariats possibles, les montages financiers envisageables. Le Centre INFFO trouve la justification de sa première mission dans cette complexité qui rend nécessaire un travail de capitalisation, d'analyse et de mise à disposition d'informations retravaillées pour être rendues plus lisibles au bénéfice des acteurs de la formation qui restent sa cible privilégiée. L'option de continuer à s'adresser essentiellement aux professionnels de la formation et sur le seul thème de la formation (même étendu à l'apprentissage et à la VAE) n'est pourtant pas sans risques pour le devenir de l'institution. Ce positionnement devient de plus en plus fragile en raison des évolutions qui affectent le dispositif de la formation. Ces évolutions entraînent en effet l'émergence de nouveaux profils de professionnels en quête d'informations multiples (sur les divers champs du droit du travail, de la gestion des ressources humaines et des dispositifs d'aide au retour vers l'emploi) simples et à caractère très opérationnel ; ces professionnels ont dès lors recours à d'autres produits que ceux, très spécialisés, du Centre.

- **Sur les prestations** : La clientèle du Centre INFFO a évolué également dans ses modes d'accès à l'information. L'écrit perd de plus en plus de terrain au profit d'Internet. Cette évolution a été perçue tardivement par le Centre INFFO dont les produits phares restent des publications écrites visant à procurer des données précises et fiables sur des sujets de fonds ; les ventes de ces publications ont baissé d'environ 25% en volume entre 1998 et 2004. Séminaires, journées et sessions de formation classiques constituent une activité de plus en plus importante pour le Centre. Ce type de produits est porté par l'actualité du secteur et l'image du Centre perçue comme le « dépositaire » de la lecture la plus neutre et la plus qualifiée des réformes intervenues. Mais cette activité est très dépendante de la production de nouveaux textes, dispositifs et mesures pris par l'Etat et les partenaires sociaux ; elle n'est assurée ni d'une parfaite régularité ni a fortiori de la poursuite de la progression constatée depuis 2002.

## 1.2 Les ajustements récents.

Des efforts d'adaptation en réponse aux évolutions politiques et technologiques ayant affecté son environnement ont été réalisés par le Centre au cours des années récentes ; mais certains d'entre eux auraient dû être réalisés plus tôt.

- **Adaptations au plan politique** : dès 1992, la mission de l'IGAS notait que la décentralisation ne s'était pas accompagnée d'une réflexion sur le rôle respectif de l'Etat et des collectivités ni sur l'opportunité de coordonner l'information sur leurs actions respectives. Or, le transfert de responsabilités dans le domaine de la formation aux Régions n'est pris véritablement en compte par le Centre INFFO que depuis 2003, dans le cadre de contacts d'abord noués au plan technique plus que politique. Il n'en a résulté que quelques accords avec un petit nombre de régions.

Changer d'échelle dans ce partenariat supposait d'abord qu'il soit traité au plan politique, ce qui est désormais le cas. Une nouvelle posture de l'équipe de direction, appuyée par le président du conseil d'administration, a permis qu'une négociation avec l'Association des Régions de France aboutisse à un accord signé le 28 septembre 2005.

Cet accord cadre pose des principes et ouvre des voies de collaboration avec les régions, mais sa mise en œuvre au travers d'actions concrètes reste à réaliser, alors que les relations entre les CARIF et le Centre INFFO souffrent de malentendus très prégnants.

La reconnaissance de la place accordée aux partenaires sociaux à travers le rôle dévolu à l'UNEDIC dans la formation des demandeurs d'emploi et le poids des branches professionnelles dans la définition des politiques de formation constituent un enjeu dont le Centre s'est, là aussi, enfin saisi. Il a ainsi commencé la construction d'une base de données sur ces textes paritaires qui devrait permettre à terme de connaître les priorités de formation définies par les branches au niveau national et des territoires ainsi que les possibilités de financement des formations choisies par les salariés. Ce projet reste à développer.

- **Au plan technologique** : La rencontre des produits traditionnels et de ceux qui peuvent être fournis grâce aux nouvelles technologies de l'information s'est faite très récemment puisque, à titre d'exemple, le lancement sur le net des « fiches pratiques », produit principal du Centre, n'a été réalisé qu'en 2004. Auparavant, elles faisaient l'objet d'une version papier, enrichie depuis 1999 d'une version CD-Rom avec mise à jour mensuelle téléchargeable sur le site Internet, mais qui n'était qu'une simple transposition informatique de la version papier. Il est indiscutable que le Centre INFFO cherche aujourd'hui à diversifier et à moderniser sa production ; diverses initiatives ont été prises en ce sens, mais le retard accumulé pendant plus de dix ans ne peut pas être rattrapé en quelques mois.

## **2. Dans son fonctionnement, le Centre INFFO s'est engagé dans la voie d'une modernisation encore freinée par un mode de gestion lié à son propre passé.**

**2.1 L'organisation** : la stabilité a caractérisé le fonctionnement interne du Centre INFFO pendant fort longtemps. L'institution s'est ouverte au changement sous la pression de divers éléments. La mission IGAS avait critiqué, en 1992, une organisation cloisonnée, ne facilitant pas la communication entre personnels. Cette observation a été prise en compte à travers quelques aménagements mais n'a donné lieu qu'en 2004 à une véritable restructuration accompagnée du redéploiement de compétences affectant un nombre important de salariés. Ce changement, absolument indispensable, continue de mériter une communication interne soutenue, valorisant son impact -qui est positif- pour susciter une plus grande adhésion des personnels.

**2.2 La gestion financière** est saine, mais est soumise d'une part aux aléas sur les ventes de produits déjà évoqués et d'autre part au niveau auquel est fixée la subvention de l'Etat, la procédure de la convention pluriannuelle limitant néanmoins les incertitudes sur les montants de cette subvention. L'organisme s'est doté en 2004 d'une comptabilité analytique dont les modalités apparaissent comme un bon compromis entre fiabilité et simplicité relative, mais dont toutes les conséquences n'ont pas été tirées en terme de fixation du montant de la subvention de l'Etat.

**2.3 La politique commerciale** se caractérise par la réalisation d'actions qui ont conduit progressivement le Centre INFFO à diversifier ses productions et à tirer près de 45% de ses recettes de vente de prestations (documents écrits ou interventions orales). Ces résultats sont assez remarquables mais font l'objet d'une stratégie encore hésitante

**2.4 La gestion des ressources humaines** est restée pendant longtemps en jachère, elle fait, depuis 2004, l'objet d'un plan d'ensemble visant à accompagner les évolutions organisationnelles et à valoriser les compétences.

**3. Le contrat d'objectifs 2003-2006 et la convention conclus avec l'Etat ne constituent pas de vrais outils de pilotage mais ils permettent néanmoins d'améliorer le suivi de l'activité du Centre.**

**3.1 Les axes du contrat d'objectifs** ne fixent pas d'orientations claires et hiérarchisées. Les priorités affichées ne sont en fait que l'énumération des activités menées par l'organisme. Des ambiguïtés dans leur formulation n'en facilitent pas au surplus l'opérationnalité.

**3.2 Les indicateurs retenus dans le contrat d'objectifs ne permettent pas une appréciation précise des résultats obtenus** : la mission souligne que les objectifs n'ayant pas été au départ quantifiés en termes de résultats à atteindre, ils permettent seulement de prendre connaissance d'avancées ou de difficultés et non de mesurer un niveau de performances. Dans ces conditions, l'institutionnalisation d'un « comité d'évaluation » constitué de membres du conseil d'administration du Centre INFFO est indéniablement positive, mais ne peut avoir qu'un effet limité sur un pilotage efficace du Centre INFFO en relation avec la DGEFP.

Au total, le contrat d'objectifs 2003-2006 constitue une avancée modeste par rapport au précédent, sauf en ce qui concerne la méthode de suivi. Cependant, il constitue une intéressante base de départ pour le prochain contrat.

**4. Des orientations plus volontaristes doivent être fixées pour le moyen terme à partir d'une analyse systémique des attentes et des positionnements des acteurs de la formation tout au long de la vie.**

La mission a été frappée par la convergence des appréciations recueillies lors de ses entretiens, à tous les niveaux et dans toutes les structures. Ses préconisations se fondent sur ce constat.

**4.1 Des valeurs et un cœur de métier** sont à préserver quelles que soient les évolutions envisagées. La valeur de l'institution tient au professionnalisme de ses personnels mais aussi à la fiabilité et à la neutralité du Centre garanties par son statut associant les pouvoirs publics (Etat et désormais Régions) et les partenaires sociaux au sein de son conseil d'administration.

Les compétences et ressources humaines rassemblées au Centre INFFO doivent être confortées dans leurs fonctions d'expertise et d'analyse, en étant davantage mobilisées auprès des réseaux régionaux et professionnels chargés de l'orientation et de la prescription de formation.

**4.2 Des clarifications s'avèrent nécessaires** sur deux aspects : les contours de la mission d'intérêt général et le rôle respectif des CARIF et du Centre INFFO. Ces deux aspects sont interdépendants ; d'une part pour des raisons logiques, d'autre part pour des raisons financières.

Il conviendrait que la qualification d'intérêt général résulte d'une décision explicite des pouvoirs publics et soit identique dans son principe pour les deux niveaux de structure. Il serait par ailleurs rationnel que les fonds publics de l'Etat ou européens ne soient pour l'avenir attribués qu'aux seuls CARIF adhérant à un schéma directeur, piloté par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux, définissant leur articulation avec le Centre INFFO et résultant d'une étude des besoins des usagers. Il est essentiel que ce **document de référence soit élaboré par l'Etat après concertation avec les Régions** et s'attache à la définition précise des missions de chacun de ces acteurs avec le souci constant de leur complémentarité et de l'efficacité des ressources mobilisées.

#### **4.3 Le prochain contrat d'objectifs devra prendre en compte divers axes de développement :**

**En termes de champs :** aussi bien les professionnels en charge de l'orientation des salariés comme des demandeurs d'emploi que les usagers cherchent une information sur la formation dans le cadre de la construction de projets professionnels personnalisés. Une démarche de cette nature intègre une recherche sur les métiers et les conditions d'emploi, au niveau des territoires. Cet objectif doit être pris en compte par le Centre INFFO et les CARIF, en organisant le lien avec les systèmes produits par l'ANPE et les ASSEDIC ainsi que l'AFPA. En outre, un partenariat avec l'ONISEP doit être organisé. Quant au développement de l'information sur l'apprentissage, il devrait être clairement confié au Centre INFFO en raison des principes qui régissent les interventions de l'ONISEP et l'empêchent de privilégier une voie particulière de formation.

**En termes de publics :** le Centre INFFO doit diversifier ses produits en apportant des services spécifiques par publics ; la mission recommande donc, en toute première priorité, une analyse systématique des besoins des différentes catégories de professionnels de l'orientation et de la formation, jamais effectuée jusqu'à présent. Dans cette approche, le Centre INFFO devrait veiller à développer de façon importante son offre d'information pour les salariés, dans la mesure où d'une part le marché de la formation pour les salariés est cinq fois supérieur au marché financé sur fonds publics, et d'autre part où peu de lieux d'information existent à ce jour à destination de cette population.

La question de l'accès du grand public aux prestations du Centre a déjà reçu une première réponse par la commande passée par les responsables ministériels d'un « Portail France » ([www.leportaildeformation.fr](http://www.leportaildeformation.fr)), que le Centre INFFO a commencé à réaliser avec une grande réactivité. Cette option est cohérente avec l'esprit des réformes récentes qui visent à faire de tout salarié un acteur de sa propre formation. Pour autant, il s'agit plus de guider les usagers vers les professionnels de terrain les plus qualifiés que de leur fournir des informations détaillées. L'utilisateur a besoin d'une réponse de proximité : il s'agit donc de construire une architecture de réseau dans laquelle le Centre INFFO devrait jouer un rôle d'appui – ressources, veiller à la cohérence des liaisons avec les divers sites et, dans le cadre d'un partage de responsabilités avec les CARIF, à la mise à jour ainsi qu'à la fiabilité des données mises en ligne.

**En termes de prestations :** Le Centre INFFO doit continuer à contribuer à la médiatisation des politiques publiques dans le cadre d'un protocole d'usage à mettre au point avec l'administration de tutelle.

Par ailleurs, il pourrait développer des fonctions de conseils juridiques « sur commande » ou « par abonnement », voire pour le montage de dossiers européens. Enfin, il pourrait exercer une mission de capitalisation d'expériences innovantes comme le prévoit d'ailleurs son statut mais qui reste essentiellement cantonnée, faute de ressources, dans deux de ses média : Inffo Flash et Actualité de la Formation Permanente.

#### **4.4 Méthodologie et incidences organisationnelles et statutaires.**

Le prochain contrat d'objectifs est à préparer dès à présent. Les options proposées sur le positionnement du Centre et l'élargissement de ses missions supposent en effet un approfondissement de la prise en compte des besoins des professionnels (et une étude des besoins réels du grand public, à la suite de l'ouverture du site « le portail de la formation ») et **surtout une concertation avec les Régions et les partenaires sociaux**. Les objectifs définis après ces deux étapes mériteront d'être présentés suffisamment en amont au Conseil d'administration pour que les diverses composantes de cette instance soient véritablement associées et apportent leur soutien aux changements retenus.

Plutôt qu'une modification à court terme du statut juridique du Centre, une campagne de communication pourrait être menée à la faveur du trentième anniversaire de l'institution, en 2006. Une telle campagne devrait, d'une part, viser à renouveler son image auprès des acteurs de la formation et du grand public et, d'autre part, afficher que son pilotage relève encore moins aujourd'hui qu'hier de la seule autorité de l'Etat, mais mobilise aussi les partenaires sociaux et les Régions.

**Conclusion** : Le Centre INFFO est à la croisée des chemins :

- soit il reste cantonné à sa mission d'excellence dans le domaine de l'expertise juridique sur la formation continue en direction des professionnels, mais il rencontrera alors un public qui sera de plus en plus limité ;
- soit l'Etat et ses partenaires lui confèrent une véritable mission de service public d'information des citoyens, dans le cadre d'une mise en réseau avec d'autres institutions publiques concernées, à l'heure où la formation professionnelle représente un enjeu majeur pour les personnes et le devenir du pays au plan économique.

La mission de l'IGAS estime que le Centre INFFO est en capacité de relever ce défi si et seulement si, il bénéficie d'un soutien très affirmé de l'Etat, notamment au niveau ministériel, en vue de fédérer sur un tel projet l'ensemble des acteurs sur la base d'une stratégie partenariale claire, notamment en matière financière.

## SOMMAIRE

<b>PREMIERE PARTIE : LA DEFINITION ET L'EXERCICE DES MISSIONS DU CENTRE INFFO RESTENT MARQUES PAR LES CARACTERISTIQUES ORIGINELLES DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE MEME SI DES AJUSTEMENTS RECENTS AMORCENT UNE EVOLUTION NECESSAIRE .....</b>	<b>5</b>
1.1 LE POIDS DE L'HISTOIRE .....	5
1.1.1 <i>La création du Centre INFFO traduit la volonté de l'Etat de développer au niveau national une politique contractuelle de formation professionnelle.</i> .....	6
1.1.1.1 Les acteurs nationaux occupent une place essentielle au sein du conseil d'administration.....	6
1.1.1.2 Structure à vocation nationale, le Centre INFFO ne dispose pas de relais territoriaux .....	7
1.1.2 <i>Le Centre INFFO traite avant tout la formation professionnelle sous l'angle juridique et au bénéfice de spécialistes.</i> .....	8
1.1.2.1 La collecte et l'analyse des données juridiques constituent le « centre de gravité » de l'action du Centre.	8
1.1.2.2 La clientèle cible reste les acteurs de la formation mais leurs profils et leurs attentes évoluent sensiblement .....	10
1.1.3 <i>La spécialisation du Centre INFFO correspond au champ strictement délimité de la formation professionnelle continue.</i> .....	11
1.1.4 <i>Une grande partie des produits du Centre INFFO a été conçue avant l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication.</i> .....	12
1.1.4.1 Des produits écrits dont la vente ne cesse de diminuer.....	12
1.1.4.2 Des prestations orales en fort développement pour répondre aux besoins des professionnels désirant suivre l'effervescence juridique affectant leur secteur.....	15
1.2 LES AJUSTEMENTS RÉCENTS .....	15
1.2.1 <i>Le transfert de responsabilités, dans le domaine de la formation, aux Régions n'est véritablement pris en compte que depuis 2003.</i> .....	16
1.2.1.1 L'opportunité d'un solide partenariat .....	16
1.2.1.2 Intérêt et limites des démarches entreprises jusqu'en 2004 .....	17
1.2.1.3 Des perspectives à concrétiser .....	18
1.2.2 <i>La reconnaissance par le Centre de la place plus importante accordée aux partenaires sociaux dans la formation professionnelle se mesure à travers des projets récents.</i> .....	20
1.2.2.1 Un essai infructueux : dans le champ de la formation des demandeurs d'emploi .....	20
1.2.2.2 Un essai à confirmer : la prise en compte de la dimension « branches professionnelles » dans le champ d'analyse du Centre INFFO.....	20
1.2.3 <i>Le lancement de nouveaux produits relève d'initiatives judicieuses mais peu structurées</i> .....	21
<b>DEUXIEME PARTIE. DANS SON FONCTIONNEMENT, LE CENTRE INFFO S'EST ENGAGE DANS LA VOIE D'UNE MODERNISATION ENCORE FREINEE PAR UN MODE DE GESTION LIE A SON PROPRE PASSE.....</b>	<b>23</b>
2.1 L'ORGANISATION INTERNE EST BOUSCULÉE À LA FAVEUR D'UN DÉMÉNAGEMENT ET PAR L'INTRODUCTION RÉCENTE D'UNE DÉMARCHÉ QUALITÉ .....	23
2.2 LA GESTION FINANCIÈRE EST SAINÉ MAIS SOUMISE À DES CONTRAINTES SUR LESQUELLES L'ASSOCIATION N'A PAS BEAUCOUP DE PRISE .....	25
2.2.1 <i>L'établissement du budget et des comptes.</i> .....	25
2.2.2 <i>La situation financière : comptes de résultat et bilan</i> .....	26
2.2.3 <i>La comptabilité analytique.</i> .....	29
2.3 UNE POLITIQUE COMMERCIALE RÉCENTE ET MARQUÉE PAR LES INCERTITUDES SUR LA NOTION DE "MISSION DE SERVICE PUBLIC" .....	31
2.3.1 <i>La structuration relativement récente de la fonction commerciale.</i> .....	31
2.3.2 <i>les évolutions des politiques de communication et commerciale avec les NTIC.</i> .....	34
2.4 L'ORGANISME SE DOTE DEPUIS PEU D'UNE VÉRITABLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	37
2.4.1 <i>Les ressources humaines constituent pour l'association un atout autant qu'un facteur de risque</i> .....	37
2.4.1.1 Un atout : le professionnalisme et l'expérience .....	37
2.4.1.2 Des points faibles ou qui pourraient l'être : le vieillissement des salariés, la faible mobilité, le besoin de nouvelles qualifications .....	37
2.4.2 <i>Des risques amplifiés par une gestion peu adaptée à une période de changement.</i> .....	38
2.4.3 <i>Un plan de modernisation de la GRH se met progressivement en place malgré des réticences imputables à une insuffisance de communication interne</i> .....	39
2.4.3.1 Une prise de conscience récente .....	39
2.4.3.2 Un plan global et cohérent .....	39
2.4.3.3 Une vision dynamique de la gestion des personnels .....	39

2.4.3.4	Une communication encore insuffisante en dépit d'un dialogue social soutenu.....	42
<b>TROISIEME PARTIE. LE CONTRAT D'OBJECTIF ET LA CONVENTION DE GESTION</b>		
<b>CONCLUS AVEC L'ETAT APPUIENT LES EVOLUTIONS AINSI MENEES DANS LA CONTINUTE</b>		
<b>ET PERMETTENT D'EN MESURER LES RESULTATS POSITIFS.....</b>		
<b>44</b>		
3.1	LES OBJECTIFS DU CONTRAT MAINTIENNENT CERTAINES AMBIGUITÉS .....	44
3.1.1	<i>Le Centre doit améliorer l'information sur l'offre de formation mais la responsabilité de la constitution de la base de donnée est confiée aux CARIF.....</i>	44
3.1.2	<i>L'égalité d'accès à l'information passe par la mise en réseau des acteurs sans que le public et le contenu visés soient bien définis.....</i>	45
3.1.2.1	Pour les professionnels, l'objectif fixé au Centre semble large .....	45
3.1.2.2	Par contre, pour le « grand public » le contrat pointe des besoins d'information liés au développement de la formation tout au long de la vie sans en tirer de conséquences précises.....	46
3.1.2.3	La mise en réseau des acteurs devrait répondre à ces besoins divers, ce qui n'est pas explicite.....	47
3.1.3	<i>La volonté de développer l'information internationale et européenne apparaît plus formelle qu'effective.....</i>	48
3.1.3.1	Ces sujets ne correspondent pas à des objectifs précis.....	48
3.1.3.2	Ils donnent lieu à des actions diverses souvent freinées par de nombreuses difficultés.....	49
3.2	DES RÉSULTATS POSITIFS À L'AUNE DES INDICATEURS RETENUS.....	50
3.2.1	<i>La mesure des résultats.....</i>	50
3.2.1.1	Les actions conduites au titre de la mission d'intérêt général sont appréciées de façon très globale .....	51
3.2.1.2	Les actions mixtes ou spécifiques sont appréciées par des indicateurs quantitatifs ou le plus souvent factuels .....	51
3.2.2	<i>Les limites de la démarche.....</i>	53
<b>QUATRIEME PARTIE : DES ORIENTATIONS PLUS VOLONTARISTES DOIVENT ETRE FIXEES</b>		
<b>POUR LE MOYEN TERME A PARTIR D'UNE ANALYSE SYSTEMIQUE DES ATTENTES ET DES</b>		
<b>POSITIONNEMENTS DES ACTEURS DE LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE.....</b>		
<b>54</b>		
4.1	DES VALEURS ET UN CŒUR DE MÉTIER SONT À PRÉSERVER INDÉPENDAMMENT DE TOUTE ÉVOLUTION ...	54
4.2	DES CLARIFICATIONS S'AVÈRENT NÉCESSAIRES .....	55
4.2.1	<i>Les conséquences du caractère d'intérêt général des missions confiées au Centre INFFO et aux CARIF doivent être harmonisées.....</i>	55
4.2.2	<i>Les relations entre les CARIF et le Centre INFFO doivent être articulées formellement.....</i>	56
4.3	LE PROCHAIN CONTRAT D'OBJECTIFS DEVRA OPTER ENTRE DIVERS AXES DE DÉVELOPPEMENT POSSIBLES .	57
4.3.1	<i>En terme de champs.....</i>	57
4.3.1.1	Les emplois et métiers qui justifient l'action de formation.....	57
4.3.1.2	L'apprentissage : une modalité de formation appelée à se développer encore plus .....	58
4.3.1.3	La formation tout au long de la vie : une exigence nouvelle, mais aussi une opportunité .....	59
4.3.2	<i>En terme de publics.....</i>	61
4.3.2.1	Des prestations à cibler en fonction de besoins différents .....	61
4.3.3	<i>En terme de prestations.....</i>	63
4.3.3.1	La médiatisation des politiques nationales.....	63
4.3.3.2	Le conseil en ligne.....	63
4.3.3.3	La fonction de veille et capitalisation .....	64
4.4	LES CHOIX MÉTHODOLOGIQUES ET ORGANISATIONNELS NÉCESSAIRES POUR RÉUSSIR CES ÉVOLUTIONS.	65
4.4.1	<i>L'association des acteurs opérationnels de terrain .....</i>	65
4.4.2	<i>L'évolution du statut ou de l'appellation du Centre.....</i>	65
4.4.3	<i>La préparation du prochain contrat d'objectifs.....</i>	66
<b>CONCLUSION : .....</b>		
<b>68</b>		

## INTRODUCTION

Dans le cadre de son programme annuel d'activité l'Inspection générale des affaires sociales a effectué le contrôle du Centre INFFO, association placée sous la tutelle du ministre de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, chargée d'une mission d'intérêt général d'information, au plan national, sur la formation professionnelle.

Le présent rapport rend compte de cette enquête, qui a été confiée à trois membres de l'IGAS -Danielle Vilchien, Philippe Dole et Pierre Naves- et s'est déroulée de juillet à novembre 2005.

La mission a effectué un contrôle du fonctionnement de l'organisme sur place et sur pièces, en intégrant notamment les observations formulées en 1992 par une précédente mission de l'IGAS et en 2002 par la Cour des Comptes.

Elle s'est intéressée à la mise en œuvre du contrat d'objectif conclu avec l'Etat pour la période 2003- 2006 et dont l'évaluation est confiée par ailleurs à un comité de suivi composé de membres du conseil d'administration.

Au delà de ce contrôle, la mission s'est interrogée sur le positionnement et le devenir des missions du Centre INFFO dans un contexte en forte évolution dans le domaine de la formation professionnelle à la suite notamment d'importantes réformes législatives :

- La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 qui a créé une nouvelle voie d'accès à la certification professionnelle (la VAE) et entraîné la mise en place d'un dispositif particulier d'information et d'orientation sur l'ensemble du territoire.
- La loi du 13 août 2004 relative aux libertés et aux responsabilités locales qui a accru les compétences des régions en matière de formation professionnelle.
- La loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, qui reprend pour l'essentiel les dispositions de l'accord interprofessionnel du 5 décembre 2003 et comporte de nombreuses novations.

Ces réformes affectent sérieusement l'environnement de l'organisme et amènent à approfondir les questions suivantes :

- **La place** et le statut de l'organisme dans le domaine de l'information sur la formation où les initiatives se multiplient à tous les niveaux- certificateurs nationaux (ministères), partenaires sociaux, conseils régionaux- mais gagneraient à être davantage mise en synergie en tenant compte des complémentarités à développer entre les diverses institutions concernées..
- **Le champ** couvert par le Centre : limité à la formation continue jusqu'à présent, mais cette frontière apparaît dépassée face au concept de formation tout au long de la vie. Par ailleurs, la formation est liée à la thématique des qualifications donc à celle des métiers et l'information recherchée lie ces différents sujets. Enfin le contrat d'objectif mentionne la VAE comme thème à investir prioritairement et alors même que ce processus permet à des personnes d'acquérir une certification sans passer par la voie de la formation.

- **Le public** : la cible était au départ les institutionnels et les acteurs professionnels mais l'élargissement pour une information directe aux entreprises et aux personnes s'impose de plus en plus d'autant que la généralisation de l'internet modifie profondément les conditions de diffusion de l'information et permet d'envisager une plus large ouverture.
- **Le sens**, aujourd'hui, de la mission d'intérêt général d'information sur la formation confiée au Centre INFFO au regard d'une part des attributions exercées par le service de communication du ministère et d'autre part d'un marché privé très dynamique dans le champ.

Pour apprécier sur ces différents points les enjeux, l'opportunité, la faisabilité et les conséquences des évolutions à favoriser dans le cadre du prochain contrat d'objectifs, la mission a rencontré au plan national les représentants des administrations concernées (DAGEMO, DGEFP, DESCO au ministère de l'éducation nationale...), des partenaires sociaux et des personnalités qualifiées, membres du conseil d'administration, et des représentants et des responsables de diverses institutions (UNEDIC, ANPE, AFPA ONISEP). Elle est entrée en contact avec le CEDEFOP au plan européen. Elle s'est déplacée aussi dans quatre régions (Nord – Pas-de-Calais, Centre, Ile-de-France et Aquitaine) pour mesurer l'impact de l'information du Centre INFFO sur le terrain, l'efficacité des partenariats noués et les attentes exprimées par les élus, par les organisations professionnelles, les organismes en charge de l'information des salariés ou des demandeurs d'emploi.

La convergence des points de vue recueillis amène la mission à formuler des préconisations pour l'élaboration du prochain contrat d'objectif. Ce dernier devrait conférer au Centre INFFO des missions de plus grande ampleur dans un système d'information globalement plus structuré qu'aujourd'hui, ambition à sa portée sous réserve qu'il poursuive résolument une modernisation engagée tardivement, qu'il investisse de nouveaux champs de compétences et qu'il bénéficie d'un appui fort de sa tutelle dans la mise en œuvre d'objectifs clairs et hiérarchisés.

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Dernier paragraphe : « modernisation engagée tardivement ».</b></p> <p>Depuis une dizaine d'années, le Centre a connu une évolution continue qui a concerné aussi bien ses productions, son organisation que ses moyens. La Présidence et la Direction n'ont pas lu dans le rapport des éléments permettant de justifier le caractère « tardif » de la modernisation.</p> <p>Des pistes nouvelles ont été affinées ces derniers temps mais trouvent leur place dans la continuité du processus continu de modernisation du Centre INFFO entamé dans les années 1995 et qui est monté en puissance depuis le déménagement à St Denis.</p> <p>(Voir <b>annexe n° 1</b> « Récapitulatif des principales réformes administratives 1992/2003 »)</p>	<p>Le rapport montre que des évolutions ont eu lieu au fil du temps mais sont restées limitées sur de nombreux points jusqu'en 2002/2003. ex :-organisation interne (p. 28) Gestion du personnel (p.39); fonction commerciale (p.34) comptabilité analytique ( p. 29)</p>

## **PREMIERE PARTIE : LA DEFINITION ET L'EXERCICE DES MISSIONS DU CENTRE INFFO RESTENT MARQUES PAR LES CARACTERISTIQUES ORIGINELLES DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE MEME SI DES AJUSTEMENTS RECENTS AMORCENT UNE EVOLUTION NECESSAIRE**

### **1.1 Le poids de l'histoire**

Par son budget (8 millions d'euros environ) et ses effectifs (moins de cent agents) le Centre INFFO est une structure de taille modeste mais dont le rôle dans le dispositif d'information sur la formation professionnelle est néanmoins central.

Lieu de ressources, de traitement et de diffusion de l'information, le Centre INFFO exerce une double activité :

- Edition de publications : périodiques, guides et fiches pratiques
- Proposition de services : centre documentaire, journées techniques et sessions de formation, service télématique, site internet....

Il conserve aujourd'hui bien des caractéristiques de l'institution créée en 1976 pour « *élaborer un programme de développement de l'information, de la documentation et des études dans le domaine de la formation professionnelle et le mettre en œuvre dans le cadre général de la politique d'ensemble suivie en la matière* ».

L'énoncé de sa mission principale n'a lui-même guère été modifié puisque le décret du 4 juin 2003 modifiant le décret du 1<sup>er</sup> mars 1976 reprend pratiquement le texte précédent mais en introduisant les dimensions européenne et territoriales qui ont émergé depuis lors : « *Il a pour mission dans le cadre des politiques publiques en la matière tant nationale qu'européennes et territoriales :*

- *d'élaborer, de capitaliser et de diffuser l'information et la documentation d'intérêt national, à destination plus particulièrement des pouvoirs publics et des partenaires sociaux. Cette mission est réalisée en liaison avec les dispositifs régionaux d'information ;*
- *de développer et de diffuser des supports d'information, de formation et de documentation à destination des acteurs de la formation professionnelle. »*

Cette permanence dans les missions n'induit pas pour autant un immobilisme dans leur exercice car le champ de la formation professionnelle a fortement évolué au cours des trente années écoulées depuis la création du Centre, appelant celui-ci à s'adapter avec plus ou moins de facilité et de rapidité. Il ne peut, en effet, se dégager de sa propre et de sa seule initiative d'options prises à son origine ; il doit aussi composer d'une part avec des comportements forgés au fil des ans en interne ainsi qu'avec les attentes de son public traditionnel et le positionnement à son égard de ses partenaires.

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Dernier paragraphe : « le Centre INFFO ne peut se dégager d'options prises à son origine »</b></p> <p>Le Centre INFFO doit tenir compte de la nature de la demande présentée par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux et de leur réserve à ce que le Centre développe des analyses allant au-delà de la présentation factuelle du droit de la formation.</p>	<p>Il s'agit d'une observation factuelle</p>

### ***1.1.1 La création du Centre INFFO traduit la volonté de l'Etat de développer au niveau national une politique contractuelle de formation professionnelle.***

#### *1.1.1.1 Les acteurs nationaux occupent une place essentielle au sein du conseil d'administration.*

La construction juridique de la formation professionnelle relève traditionnellement dans notre pays de la co-responsabilité de l'Etat et des partenaires sociaux : le dispositif est tantôt issu de négociations interprofessionnelles menées au niveau national aboutissant à des accords dont les dispositions sont consacrées et complétées par le législateur et tantôt de règles définies par l'Etat que des accords entre partenaires sociaux mettent en œuvre. C'est ainsi que la loi du 16 juillet 1971 a posé les principes fondateurs de la formation professionnelle à partir de l'accord interprofessionnel du 9 juillet 1970 qui prend lui-même sa source dans les accords de Grenelle de 1968 ; le même schéma a été reproduit avec la loi du 4 mai 2004, traduction législative de l'accord interprofessionnel du 20 septembre 2003. Inversement, entre ces deux étapes fondamentales, la loi du 20 décembre 1993 amendée par la loi du 5 juillet 1994 a institué de nouvelles mesures en laissant aux partenaires la charge de les mettre en œuvre.

Le statut du Centre INFFO illustre cette réalité : à un dispositif conçu d'abord au plan national par l'Etat et les partenaires sociaux, correspond une institution chargée d'une mission nationale d'information sur la formation et dont le pilotage est confié à ces acteurs nationaux.

Il s'ensuit un régime juridique particulier qui confère aux partenaires sociaux une place éminente dans l'association que constitue le Centre INFFO puisque il est dirigé par un conseil d'administration comportant quatre collèges dont deux sont composés d'une part de représentants d'organisations syndicales nationales représentatives de salariés et d'autre part de représentants d'organisations nationales d'employeurs. Les deux autres collèges permettent la représentation des pouvoirs publics et de personnalités qualifiées.

Mais la proximité de l'organisme avec l'Etat et plus particulièrement avec le ministère en charge de la formation professionnelle est également forte et se mesure à travers diverses dispositions. C'est ainsi notamment que les statuts sont approuvés par la voie réglementaire (décret 2003-479 du 4 juin 2003), ce qui ne manque pas de surprendre s'agissant de textes régissant une association. La réforme statutaire de 2003 n'a heureusement pas repris une clause du précédent texte qui confiait le poste de directeur à un conseiller auprès du Secrétariat d'Etat à la formation professionnelle. Par contre, l'association dont le budget est alimenté à 54 % par une subvention de l'Etat reste placé sous la tutelle du ministre chargé de la formation professionnelle et comporte des administrateurs représentants de l'Etat (dont 2 désignés par la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle). Elle est soumise au contrôle économique et financier de l'Etat et a été dotée en 2003 d'un commissaire du gouvernement nommé par arrêté du ministre chargé de la formation professionnelle.

Cette dernière novation a été mal perçue par les administrateurs du Centre, autant sur le fonds que sur la méthode retenue pour la faire adopter. Sur la forme, les difficultés ont été aplanies par la prise en compte des griefs exprimés et l'acceptation de modalités de consultation suggérées par le conseil d'administration ; sur le fonds la clause a été maintenue : il est vrai, que le statut conférait antérieurement à un représentant du ministère du budget des attributions similaires à celles du commissaire du gouvernement. Néanmoins le pouvoir d'opposition, enfermé dans un délai d'un mois conféré au commissaire du gouvernement sur toutes les délibérations du conseil d'administration, a ému les administrateurs qui ont perçu cette disposition comme un acte de défiance à leur égard, dans un contexte, il est vrai, de difficultés budgétaires. Cette réaction témoigne aussi de l'attachement des partenaires sociaux à un mode de fonctionnement particulier qui distingue bien la structure d'un service administratif classique et leur confère une responsabilité aux côtés de l'Etat. S'ils sont méfiants à l'égard d'un renforcement de l'emprise exercée par l'Etat sur l'organisme, ils le sont autant sur son éventuel désengagement.

En tout état de cause, l'esprit de la LOLF qui consiste à conforter l'autonomie des opérateurs par un mode renouvelé de pilotage devrait amener à revoir l'exercice de la tutelle et du contrôle financier sur le Centre INFFO au delà du développement des démarches contractuelles déjà mises en place et évoquées ci-après.

Les réunions des instances du Centre INFFO témoignent, par leur fréquence et les débats auxquels elles donnent lieu, de l'implication des partenaires et de la qualité des travaux préparatoires fournis par l'équipe de direction. La mission souligne également le caractère très opportun de l'initiative du président du Centre INFFO consistant en mars 2005 à réunir un séminaire du conseil d'administration consacré à une réflexion stratégique sur son devenir dont de nombreux points sont repris par le présent rapport.

#### *1.1.1.2 Structure à vocation nationale, le Centre INFFO ne dispose pas de relais territoriaux*

Le Centre, implanté en région parisienne (Saint-Denis depuis 2002 et précédemment à La Défense) est censé couvrir par ses interventions l'ensemble du territoire. Contrairement à une perception relativement courante, il ne dispose pas à travers les Centres d'animation et de ressources de l'information sur la formation (CARIF) de relais territoriaux. En effet, ces structures ont été créées, de façon autonome, à la suite de deux circulaires de 1985 et 1989 dans le cadre des axes de contractualisation retenus pour les premiers contrats de plan État-Région (1984-1989). Maintenant implantées dans toutes les régions et disposant de financements mixtes État-Région, elles ont pour vocation principale de construire une information actualisée et opérationnelle sur l'offre de formation continue et son environnement économique à usage des organismes de formation, des entreprises, des organismes collecteurs, des structures d'accueil, d'information et d'orientation, au contact des publics (entreprises ou personnes). Ainsi les CARIF sont positionnés sur le même champ d'intervention que le Centre INFFO. Pourtant, non seulement ils ne sont pas un échelon territorial de celui-ci mais, de plus, ils ne sont pas organisés avec lui en réseau. L'Etat a encouragé leur mise en place mais en laissant la plus grande latitude aux conseils régionaux et aux DRTEFP quant au choix de leur cadre juridique constitutif et des partenaires à associer à leur fonctionnement.

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Info</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Page 7 : 3<sup>ème</sup> paragraphe</b></p> <p>Cette initiative a été prise par l'ensemble des instances de direction du Centre.</p> <p><b>1.1.1.2 : « Le Centre implanté en région parisienne depuis 2002... »</b></p> <p>Non. Le Centre s'est installé à St Denis en <b>septembre 2001</b>. Précédemment, il était à La Défense. Il a donc toujours été implanté en région parisienne.</p>	<p>vu</p> <p>Cette date précise figure à une autre page du rapport.</p>

Il en résulte des solutions très hétérogènes et, selon les régions, un positionnement très différent par rapport au Conseil régional ou à l'Etat, des missions diversement assurées et une distanciation plus ou moins marquée avec le Centre INFFO.

Cette absence de véritables relais territoriaux n'est pas sans poser problème aujourd'hui au Centre INFFO.

Un parallélisme peut être fait avec l'ONISEP, établissement public d'information sur les enseignements et les professions, proche dans ses missions de celles du Centre INFFO. L'ONISEP comporte trente délégations régionales, en liaison constante et directe avec le monde scolaire et l'environnement professionnel de leur région. Par voie de conséquence, ces délégations territoriales sont facilement sollicitées par les responsables locaux pour tout projet visant les professionnels de l'information et de l'orientation ou le « grand public ». A contrario, le Centre INFFO garde l'image d'un organisme un peu lointain auquel il n'est pas fait spontanément appel pour des besoins d'information ou de formation peut être mieux cernés par des organismes locaux et notamment par les CARIF.

Par ailleurs, la collaboration avec les CARIF est limitée à quelques accords très ponctuels<sup>1</sup>. L'accord de coopération signé le 21 janvier 2004 avec les CARIF pour une promotion mutuelle des produits, la création de rubriques régionales dans Inffo Flash, le renforcement des liens internet entre les sites, la participation des CARIF à des travaux du centre (FORMACODE par exemple) affichait une plus grande ambition mais cet accord semble tarder à se concrétiser.

En réalité, les CARIF ont développé des prestations en partie redondantes avec celles du Centre INFFO lorsqu'ils ont des moyens importants et/ou en interne des personnels qualifiés au plan juridique ou bien, a minima, transposent dans leur gamme de produits des ressources obtenues auprès de l'association. Cette situation est particulièrement évidente en Ile-de-France en raison du poids du CARIF, comme ne manque pas de le relever le contrôleur d'Etat qui exerce ses fonctions auprès des deux organismes<sup>2</sup>. La complémentarité n'a pas été pensée et formalisée dès le départ, alors que l'Etat pouvait faire accepter cette démarche puisqu'il finançait les deux catégories de structures pour environ la moitié de leurs recettes, ce qui lui donnait une réelle capacité d'action .

### ***1.1.2 Le Centre INFFO traite avant tout la formation professionnelle sous l'angle juridique et au bénéfice de spécialistes.***

#### *1.1.2.1 La collecte et l'analyse des données juridiques constituent le « centre de gravité » de l'action du Centre*

La formation professionnelle constitue un maquis juridique construit au fil des initiatives des pouvoirs publics (Etat, Régions) et des partenaires sociaux : accords, textes législatifs et réglementaires, conventions, contrats d'objectifs multiples définissent les droits

<sup>1</sup> exemples : en 2005 la participation à l'organisation de « l'université d'été de la formation » à Artigues par convention avec le CARIF d'Aquitaine, intervention d'une demie journée auprès du CARIF Nord – Pas-de-Calais sur le plan de cohésion sociale.

<sup>2</sup> Le CARIF d'Ile-de-France, avec un budget de 6 millions d'euros et 55 agents, a mis en place des prestations nombreuses et innovantes au profit des professionnels et du grand public.

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>4ème paragraphe : « la collaboration avec les CARIF est limitée à quelques accords très ponctuels ».</b></p> <p>Ces accords sont restés modestes et n'ont vraiment démarré que dans les années 2000. Mais le Centre lui-même regrette cette difficile montée en régime qui ne peut lui être imputable. C'est toujours lui qui a pris l'initiative des contacts et il a formulé de nombreuses propositions concrètes de collaboration. (Voir exemples plus loin).</p>	vu

des uns et les obligations des autres, les contours des partenariats possibles, les montages financiers envisageables.

Il en résulte que la formation professionnelle est souvent présentée comme l'apanage de techniciens et de spécialistes et difficile d'accès pour l'ensemble des citoyens. Cette situation expliquerait pour partie ses résultats très inégaux entre différentes parties de la population.

Le Centre INFFO trouve la justification de sa première mission dans cette complexité qui rend nécessaire un travail de capitalisation, d'analyse et de mise à disposition d'informations retravaillées pour être rendues plus lisibles.

Il s'agit de constituer des ressources susceptibles d'être apportées à l'ensemble des acteurs de la formation à partir d'une activité d'observation permettant de « *disposer en permanence d'une connaissance précise et actualisée du cadre législatif et réglementaire et contractuel* ». Le Centre INFFO se situe d'abord sur ce créneau où son expertise juridique est unanimement reconnue.

Il assure cette mission avec une équipe de dix juristes expérimentés (chargés d'études recrutés à bac +5) s'appuyant sur un service documentaire chargé pour sa part de la veille juridique. Sa production majeure demeure, en l'espèce, les « fiches pratiques » document de référence incontestable.

L'activité de formation se nourrit pour l'essentiel de cette expertise juridique comme le montre la liste des thèmes de sessions d'une à deux journées proposées dans le catalogue du Centre INFFO.

La mission d'intérêt général du Centre INFFO ne s'arrête cependant pas en principe à cette dimension juridique, elle concerne également « *la connaissances des systèmes, des acteurs et des pratiques de la formation continue et notamment le repérage des pratiques innovantes* » selon les termes du contrat d'objectif 2003- 2006 qui le lie à l'Etat.

Sur le champ des pratiques, la production n'a cependant guère été développée à ce jour, si ce n'est à travers quelques sujets ponctuels dans la revue « Actualité de la formation permanente » (exemple en 2004 : « *Se former après 45 ans, méthodes pédagogiques* ») ou quelques dossiers documentaires (exemples : « *Rendre la formation attractive par des méthodes ludiques* », « *Cyberformateurs* », « *La démarche de coaching* ») et une activité partenariale avec Algora (association-Formation ouverte et réseaux) sur les formations ouvertes et à distance.

Ce domaine ne semble pas faire l'objet d'une vraie stratégie d'action, laquelle exigerait la formalisation d'accords avec des organismes ou des têtes de réseaux spécialisés dans le dispositif de formation professionnelle et susceptibles de fournir au Centre INFFO des remontées d'expériences à valoriser, de suggérer des thématiques d'échanges et de mises en commun.

### 1.1.2.2 *La clientèle cible reste les acteurs de la formation mais leurs profils et leurs attentes évoluent sensiblement*

Même s'il investit dans l'enseignement du droit de la formation qui suppose une adaptation pédagogique aux besoins des personnes, le Centre INFFO n'effectue pas un travail de vulgarisation ciblé sur le grand public ; il touche toujours pour l'essentiel des spécialistes comme le montrent ses fichiers de clients mais aussi comme l'ont confirmé les personnes interviewées dans le cadre de l'étude réalisée en mai 2005 par le cabinet OPUS 3<sup>3</sup> pour le Centre INFFO ainsi que celles rencontrées par la mission de l'IGAS.

C'est ainsi que les conseillers en formation continue de l'Education nationale se réfèrent aux publications du Centre INFFO, bien adaptées à leurs besoins et d'autant qu'ils bénéficient d'une formation dispensée par celui-ci dans le cadre d'une convention nationale. A contrario, pour d'autres catégories d'acteurs, aux missions plus transversales tels que les agents des missions locales ou les personnes en charge des projets de maison de l'emploi rencontrés par la mission, l'expertise proposée va au delà des besoins ressentis dans le domaine traité alors que des données d'une autre nature, par exemple, sur l'offre de formation disponible sur le bassin d'emploi, sont recherchées et ne sont pas prises en compte dans l'offre du Centre INFFO puisque telle n'est pas sa mission. Ces catégories d'acteurs tendent de ce fait à se diriger vers d'autres lieux ressources d'informations, incités en outre à faire ce choix pour des raisons financières, les prestations du Centre leur paraissant chères au regard de leurs budgets.

L'option de continuer de s'adresser d'abord aux professionnels de la formation<sup>4</sup> n'est pas sans risques pour le devenir de l'institution car ce créneau devient de plus en plus étroit en raison de l'évolution qui affecte la formation professionnelle. L'activité formation est de moins en moins isolée au sein des organisations et notamment des entreprises : elle fait partie d'une gestion des ressources humaines intégrée, en charge d'adapter les compétences aux exigences accrues de flexibilité et de réactivité de la production. La compréhension des défis rencontrés doit être la plus large possible : connaissance de l'environnement économique, des évolutions des métiers et des qualifications, de la situation de l'emploi, des perspectives de la branche... Il s'ensuit l'émergence de nouveaux profils de professionnels en quête d'une information multiple mais à caractère opérationnel et dont la dimension juridique « experte » apparaît de moindre importance que des données actualisées sur l'offre de formation et sur des dispositifs de prise en charge financière dont les sources sont très diversifiées.

L'enquête précitée, menée par le cabinet OPUS 3, a souligné « *la montée en puissance rapide de managers non spécialisés qui occupent des postes ayant trait à la formation professionnelle pendant des durées variables mais généralement courtes* ». Les personnes enquêtées expriment à 51% le besoin d'informations simples et concrètes ou opérationnelles et « *prédigérées* ».

<sup>3</sup> annexe 10 : la présentation des objectifs, de la méthodologie et des principaux résultats de cette étude sur le lectorat des « Fiches Pratiques »

<sup>4</sup> Une orientation nouvelle a été prise récemment avec la création du portail France, accessible au grand public.

Cette étude interpelle très fortement la direction du Centre : la question de l'adaptation des prestations à l'évolution des besoins ne se limite pas à apprécier l'opportunité d'une ouverture vers le grand public. Cette étude pointe comme une priorité la nécessité de cerner les besoins des personnels des institutions intermédiaires, régulatrices ou productrices de formation professionnelle, qui sont sa cible première et dont les caractéristiques et les demandes ont évolué.

### ***1.1.3 La spécialisation du Centre INFFO correspond au champ strictement délimité de la formation professionnelle continue***

Le contrat d'objectif liant le Centre INFFO à l'Etat lui assigne une mission dans le domaine de la formation professionnelle « continue », expression citée à plusieurs reprises. Cette notion recouvre les dispositifs à destination des salariés (livre IX du code du travail) et les demandeurs d'emploi (Livre II) et exclut les publics sous statut scolaire. Ce champ de compétences est élargi à la validation des acquis de l'expérience (VAE), domaine d'action qui a d'ailleurs été très investi par le Centre.

L'information des jeunes avant leur entrée dans le monde du travail relève, pour sa part, de l'ONISEP avec lequel le Centre INFFO n'entretient qu'un lien tenu par la participation d'un représentant de l'ONISEP au conseil d'administration du Centre INFFO, d'ailleurs sans réciprocité.

Cette organisation reflète la conception française de l'éducation qui ne s'est élargie que très récemment au concept de « formation tout au long de la vie », englobant toutes les formes d'apprentissage et impliquant les individus de tous les groupes d'âge. Entre le secteur de la formation continue et le secteur de la formation initiale- qui représente cinq fois plus de crédits environ- l'étanchéité demeure forte.

Cette césure se traduit, à titre d'exemple, par l'existence de deux nomenclatures distinctes :

- Le Centre INFFO est responsable d'un thésaurus de la formation continue « FORMACODE », outil documentaire qui permet d'indexer les domaines de formation, mais aussi les diplômes, les publics, les modalités pédagogiques et les modalités d'admission et qui est apprécié par les acteurs rencontrés par la mission et notamment par l'UNEDIC et l'ANPE. Ces institutions l'utilisent pour indexer leur base commune sur la formation conventionnée.
- L'ONISEP recourt à une autre nomenclature basée sur des codes diplômes.
- En outre, l'une et l'autre de ces nomenclatures s'intéressent, sous un angle différent à la formation en tant que telle et non dans sa relation avec l'emploi pour lequel d'autres nomenclatures sont utilisées<sup>5</sup>.

Il s'ensuit des travaux de regroupement à des fins opérationnelles menés au plan régional dont on peut regretter une absence de capitalisation nationale. Un groupe de travail ANPE-Centre INFFO est cependant envisagé pour travailler sur ce problème de correspondance dans les prochains mois.

---

<sup>5</sup> tels que le ROME pour décrire les compétences mises en œuvre, la NAF pour situer l'environnement de travail et les PSC (INSEE) pour repérer les catégories sociales.

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Avant-dernier paragraphe : Un groupe de travail ANPE/Centre INFFO...</b></p> <p>L'élaboration du FORMACODE est assurée par Centre INFFO, en collaboration avec les CARIF (un sous-groupe du collectif des documentalistes des CARIF). Le travail de rapprochement avec le ROME de l'ANPE (représentée par des chargés d'études nomenclature) est systématiquement réalisé depuis le 2<sup>ème</sup> semestre 2005. A noter que l'édition 2006 du FORMACODE, en cours de refonte, ne sortira qu'après la sortie du ROME prévue fin 2006.</p> <p><b>Dernier paragraphe : la dimension « emploi métiers et qualifications »</b> fait partie aujourd'hui du domaine de l'information produite et diffusée par Centre INFFO. S'agissant de l'emploi, des demandes ont été adressées en 2005, émanant notamment du ministère du travail, mais leur prise en compte pose des problèmes de fond : c'est une des questions que les promoteurs du Portail grand public de la Formation Professionnelle devront traiter. Tout progrès en ce sens suppose une contribution de partenaires tels que l'ANPE et la DARES, etc..</p>	<p>Vu, le rapport a été achevé avant ce rapprochement</p> <p>La mission partage cette analyse.</p>

La dimension emploi, métier et qualification est aujourd'hui absente des missions incombant au Centre INFFO et si, dans les faits, il cherche à accroître sa clientèle « entreprises », c'est en mettant surtout l'accent sur des thématiques qui restent accrochées à la formation : élaboration du plan de formation, entretiens annuels de formations, réalisations spécifiques de certains OPCA. Par son histoire, ses orientations actées par son contrat d'objectifs et par le profil de ses agents, mais aussi du fait de l'absence d'impulsion en ce sens de la tutelle, le Centre INFFO n'est pas inscrit dans une approche globale de la formation liant cette dernière à la connaissance du marché du travail et de l'évolution des qualifications, comme son président en a exprimé le vœu lors de la séance exceptionnelle du conseil d'administration du 3 mars 2005.

#### ***1.1.4 Une grande partie des produits du Centre INFFO a été conçue avant l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication***

##### *1.1.4.1 Des produits écrits dont la vente ne cesse de diminuer*

La clientèle du Centre INFFO a évolué également dans son mode de fonctionnement et dans son comportement à l'égard des sources d'information mises à sa disposition. L'écrit perd de plus en plus de terrain au profit d'Internet : les deux tiers des clients ayant répondu dans le cadre de l'enquête OPUS 3 précitée consultent régulièrement des sites dans une quête d'informations rapides qui « *peut prendre le pas sur la qualification de l'information* »

Cette évolution a été perçue tardivement par le Centre INFFO dont les produits phares restent des publications écrites visant à procurer des données précises et fiables sur des sujets de fond :

➤ « Les fiches pratiques de la formation continue » :

Ce produit fait l'unanimité auprès des personnes rencontrées par la mission qui a recueilli des appréciations élogieuses très fortes : c'est « la bible », c'est « la référence » que tout professionnel doit avoir sur ses étagères avec néanmoins quelques réserves sur ses mises à jour qui ne sont pas simples à utiliser. Il représente près de 67 % du chiffre d'affaires réalisé sur le poste publications (1 462 396 € en 2004).

➤ « Actualité de la formation permanente » (AFP)

Cette revue bimensuelle a été créée en 1972, elle reçoit des contributions de plusieurs départements du Centre INFFO et se présente comme une revue de réflexion plus proche de la recherche que de l'opérationnalité. Les observations recueillies sont liées à ce positionnement particulier : pour certains acteurs, elle est trop éloignée de leurs besoins plus concrets et immédiats, pour les autres son intérêt ne fait aucun doute même s'ils ne la consultent qu'en cas de besoin, selon les thèmes traités. Globalement l'avis des interlocuteurs rencontrés par la mission, ainsi que par celle-ci, est que la publication de cette revue entre bien dans la mission d'intérêt général d'une structure financée par des crédits d'Etat car elle sert de référence et permet d'élever la réflexion des acteurs. (chiffre d'affaires réalisé grâce aux ventes d'ARF : 217 667 € en 2004)

<p align="center"><b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b></p>	<p align="center"><b>Observations en retour de l'IGAS</b></p>
<p><b>Paragraphe 2 - 1.1.4.1</b>  <b>« Des produits écrits dont la vente ne cesse de diminuer »</b></p> <p>L'évolution des ventes des produits écrits est une préoccupation ancienne évoquée à plusieurs reprises devant le Conseil d'Administration. Elle tient pour partie au fait que les ventes s'accroissent en période de forte activité législative et réglementaire et ont tendance à diminuer pour les autres périodes.</p> <p>Depuis 2000, le Président et le Contrôleur d'Etat ont évoqué ce sujet à plusieurs reprises devant le CA constatant que les opérations marketing entreprises avaient permis de limiter cette diminution sans pour autant y mettre un arrêt. Il est à noter également que cette obsolescence des ventes s'inscrit dans un contexte national où l'ensemble des supports d'information nationaux, pourtant dotés de moyens marketing importants, connaissent également une baisse de leurs ventes. S'ajoute à cela le fait que les « grands acheteurs » comme l'ANPE ont décentralisé leurs ventes et que les administrations et les entreprises, dans leurs efforts de diminution des coûts, ont tendance à faire porter les économies sur les abonnements « Presse », pratiques dommageables à la diffusion payante (voir page 14bis - dernier paragraphe).</p> <p><b>Paragraphe 3 : « cette évolution a été perçue tardivement »</b></p> <p>Le Centre INFFO a perçu la « révolution » d'Internet dès le milieu des années 1990 et s'est impliqué à la mesure de ses modestes moyens financiers en gérant au mieux les risques possibles. Parmi ces risques, le fait souligné par plusieurs administrateurs que la France connaissait un retard important dans le développement des nouvelles technologies, que les utilisateurs -en particulier ceux auxquels s'adressait le Centre INFFO- n'étaient pas tous équipés et formés. Il convenait donc de gérer ce dossier avec détermination et prudence.</p> <p>Le Centre INFFO a néanmoins ouvert son site le 7 janvier 1998. Pour rappel : ceux de l'ANPE et de l'AFPA l'ont été en 1996 et celui du ministère du travail en 1998 également ; A noter que dès avant l'ouverture du site, ces technologies avaient permis au Centre INFFO de réaliser en :</p>	<p>La mission fait la même analyse.</p> <p>vu</p>

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p>1997 : 1<sup>er</sup> CD-Rom d'information Inffo Flash 1998 : 1<sup>er</sup> CD-Rom sur la négociation collective 1999 : 1<sup>er</sup> CD-Rom du Formacode sur l'offre de formation 2000 : lancement du chantier de la Lettre électronique (lancée en 2004), Schéma directeur informatique et Geide : informatisation de la Documentation pour consultation à distance, création des nouvelles banques de données reprenant tous les articles d'Inffo Flash et AFP pour alimenter notamment la Lettre électronique. 2004 : mise en ligne des Fiches pratiques sur Internet.</p>	

➤ « Inffo Flash »

Revue créée en 1980 (chiffre d'affaire : 363 463 € en 2004), elle paraît tous les 15 jours et comporte des rubriques très diverses : actualité, portrait, entreprises, secteurs, régions, Europe, international, dossiers et ressources. Cette diversité qui témoigne de la volonté d'élargir le champ d'investigation de la revue en fait une publication que certains trouvent « touffue » alors que d'autres l'apprécient pour la richesse et le caractère concis des informations apportées. Les premiers ont tendance à estimer la revue redondante avec d'autres publications « concurrentes » et s'en détournent progressivement. Les seconds se satisfont de la maquette actuelle de la revue et trouvent réponse à leurs besoins d'informations d'actualité sur une palette étendue de domaines.

Sur le contenu, la mission relève que **les responsables de ces publications ont su les orienter en fonction des évolutions de la formation professionnelle et de son environnement**, c'est ainsi que :

- La moitié des dossiers 2004 d'Actualité de la formation permanente a été consacrée à la réforme posée par l'accord national interprofessionnel (ANI) sur la formation professionnelle de septembre 2003.
- Inffo Flash a rendu également bien compte des négociations sur l'ANI, et accorde une bonne place à la décentralisation de la formation (la rubrique sur les régions représente, en 2004, 12 % des pages de la revue) et réserve une partie de ses colonnes aux expériences d'entreprises (11,2 %) et à l'actualité des branches professionnelles (9,6 %)<sup>6</sup>.

Cependant, il convient de noter que les sujets traités sont sélectionnés par une procédure strictement interne : comité de rédaction au sein du département Agence pour Inffo Flash et liste arrêtée de façon annuelle par le département Agence en lien avec le département Observatoire, la méthode se justifie sans doute par l'urgence s'agissant d'une revue bimensuelle mais elle paraît moins pertinente pour l'élaboration du programme annuel d'une revue mensuelle.

L'adéquation de ces publications aux attentes de leur public potentiel est mesurée à travers des études de lectorat qui ne sont pas cependant réalisées de façon régulière et ne touchent, par définition, que des personnes abonnées.

La dernière enquête réalisée date d'octobre 2002 et donne le point de vue de 201 lecteurs pour Inffo Flash et de 125 lecteurs pour l'AFP. Les résultats ont encouragé l'équipe du département Agence à poursuivre sur la même ligne puisque :

- Pour Inffo Flash les lecteurs sont satisfaits à 94 % de l'organisation des rubriques, à 90 % des sujets traités et à 94,5 % de la qualité des articles.
- Pour l'AFP les lecteurs sont satisfaits à 80,8 % de l'approche éditoriale et à 93,6 % de la qualité des articles.

Malgré ces appréciations positives des lecteurs, la vente de ces publications baisse inexorablement d'année en année.

---

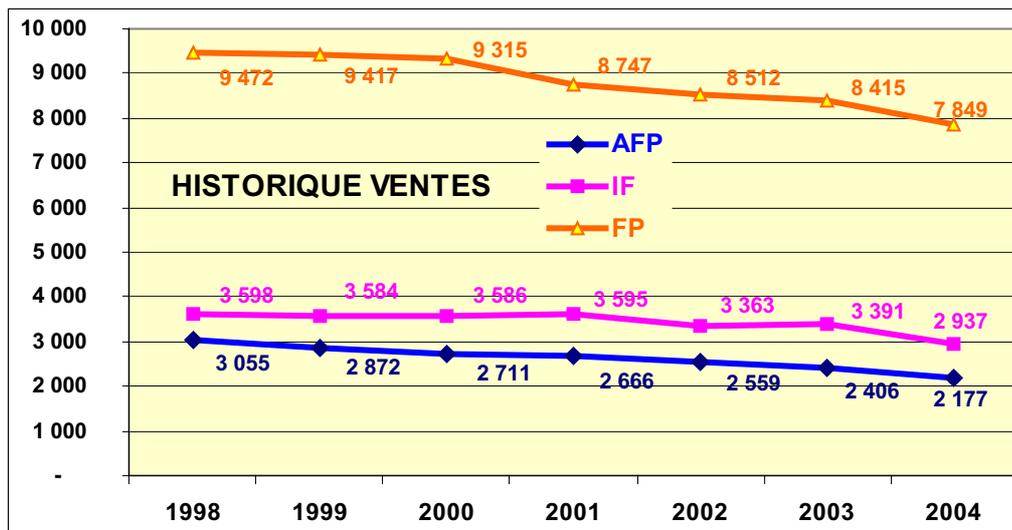
<sup>6</sup> Ces pourcentage ne prennent pas en compte les suppléments produits par le Centre INFFO à la demande d'institutions (Régions, OPCA, Etat, ...) pour diffuser des cahiers dédiés à un thème et que ces commanditaires achètent tant en terme de fabrication du rédactionnel, que de composition et de frais additionnel de routage

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Paragraphe 1 : les maquettes de produits écrits.</b></p> <p>Les produits écrits (Inffo Flash, AFP, Fiches pratiques version papier) ont fait régulièrement l'objet d'évolutions concernant la rédaction, les maquettes et le graphisme. En 20 ans, la maquette d'Inffo Flash a été modernisée à sept reprises passant d'un bulletin à un véritable support reconnu. Celle d'AFP a été transformée à trois reprises entre les numéros 93 et 174.</p> <p><b>Paragraphe 2 : sur le contenu.</b></p> <p>Les thèmes retenus pour Inffo Flash sont naturellement liés à l'actualité. Pour AFP, on s'efforce aussi de retenir des thèmes le plus possible en liaison avec l'actualité prévisionnelle. C'est ainsi qu'en 2005 un n° sur « VAE et Entreprises » a été édité et qu'en 2006, un n° sera consacré à « la Mobilité » en raison de l'Année Européenne de la Mobilité. Les thèmes sont également fonction des demandes exprimées par les partenaires sociaux (administrateurs) et désormais par les représentants des Régions (dossiers Info Régions).</p> <p>Les participants aux sessions et journées d'études, les abonnés contactés téléphoniquement ou par Internet, les contacts pris sur les stands permettent également d'estimer les besoins des utilisateurs. Des études de lectorat plus fréquentes seraient tout à fait utiles. Mais pour l'ensemble des titres, l'étude des besoins se heurte à l'insuffisance des moyens que le Centre peut y consacrer. Des questionnaires d'évaluation sont systématiquement remis à l'issue des prestations orales. Ces éléments sont traités par le Service Marketing.</p>	<p>La mission le note bien : les responsables de ces publications ont su les orienter en fonction des évolutions de la formation professionnelle et de son environnement.</p>

Les 2 graphiques ci-après, établis par le Centre INFFO pour présenter, d'une part, les historiques des ventes et, d'autre part, des chiffres d'affaires de 1998 à 2004, illustrent fort bien ce phénomène :

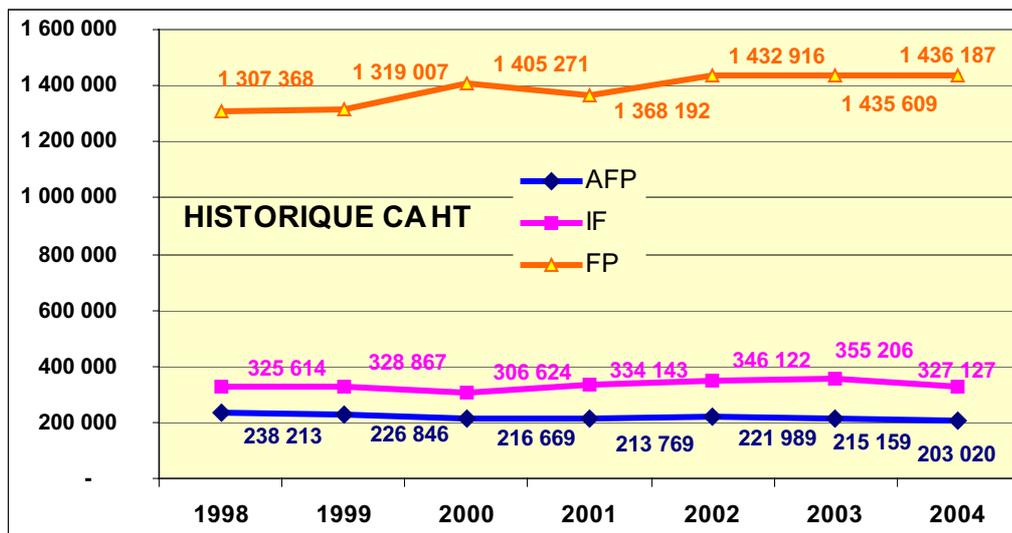
- En 6 ans, baisse de 20 à 30% du nombre de publications vendues.
- Sur la même période, maintien des chiffres d'affaires, en raison des réajustements tarifaires intervenus pour diminuer l'impact de cette chute sur les ressources du Centre.

Graphique : nombre d'abonnés à AFP (Actualité de la formation professionnelle) ; IF (Inffo Flash) ; FP (Fiches pratiques).



Source : Centre INFFO.

Graphique : évolution du chiffre d'affaires (en € ; hors taxe) de AFP (Actualité de la formation professionnelle) ; IF (Inffo Flash) ; FP (Fiches pratiques).



Source : Centre INFFO

Cette chute touche notamment le produit phare « Les fiches pratiques » et s'est fortement accélérée depuis 2000. Elle a amené la direction à s'interroger- avec un temps de réaction que la mission trouve néanmoins très long- sur les raisons de ce phénomène en lançant en 2005 une étude (déjà mentionnée ci dessus) confiée à un cabinet externe. Cette

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>« Avec un temps de réaction que la mission trouve néanmoins très long »</b></p> <p>Cette appréciation est surprenante. Comme indiqué précédemment, le problème a été identifié tôt et le Centre INFFO a entrepris des modifications de maquette, de présentation et de contenu importantes. Plusieurs séries d'initiatives ont été prises, notamment deux enquêtes couplées entre 2000 et 2002 ont été menée par les Agences « Téléperformance » et « Epsy » auprès des abonnés et des non-réabonnés.</p> <p>Dès 2003, une enquête plus affirmée a été préparée par le service Marketing. Le lancement entre temps de la version CD-Rom et les difficultés rédactionnelles et ergonomiques qu'elle a posées ont conduit à reporter cette enquête afin qu'elle traite à la fois de la version papier et de la version informatique. Entre temps, la décision a été prise de remplacer en 2004 le CD ne donnant pas satisfaction par une version Internet plus performante. C'est pour ces raisons et donc sciemment que l'enquête OPUS n'a été réalisée qu'en 2005.</p> <p>Pour rappel, des enquêtes directes menées auprès des abonnés avaient conduit à envisager dans les années 2002/2003 la mise en place, à côté des Fiches pratiques, de produits plus sobres, plus limités, moins onéreux mais le risque a été estimé trop grand de voir ces produits concurrencer eux-mêmes les Fiches pratiques.</p> <p>On relèvera également que la diffusion gratuite des Fiches pratiques par le site du ministère (DAGEMO) constitue une concurrence lourde qui contribue à la baisse des ventes auprès d'abonnés qui peuvent trouver une partie de cette information gracieusement.</p> <p>En définitive, des changements brutaux présenteraient, avec des produits qui ont une clientèle très fidèle -même si elle s'érode lentement mais pas plus rapidement que d'autres documents analogues-, des risques certains de désaffiliation. Et les évolutions techniques très rapides obligent à une grande prudence dans l'innovation.</p>	<p>La diminution des ventes des fiches pratiques est constante depuis 1992 et l'analyse réelle du phénomène n'a été menée que par l'enquête réalisée en 2005, même si elle a été préparée à partir de 2003(2 ans de préparation ?)</p>

étude récente a confirmé le lien entre cette évolution et la perte de vitesse des produits écrits. Au delà, elle a révélé d'autres changements que le Centre INFFO a commencé à prendre en considération mais plus en termes d'ajustements qu'à l'occasion d'une reconfiguration de l'ensemble de ses prestations.

#### *1.1.4.2 Des prestations orales en fort développemejnt pour répondre aux besoins des professionnels désirant suivre l'effervescence juridique affectant leur secteur.*

Séminaires, journées et sessions classiques de formation constituent une activité de plus en plus importante pour le Centre, elle est portée par l'actualité du secteur et l'image du Centre perçu comme le « dépositaire » de la lecture la plus neutre et la plus qualifiée des réformes intervenues. Ainsi en 2003, certains sujets traités ont connu un vif succès : la loi de modernisation sociale, la validation des acquis et le code des marchés publics, l'accord interprofessionnel sur la formation de 2003; la progression du chiffre d'affaires sur ce champ a été forte ces dernières années (ex : +17 % en volume de 2003 à 2004 et 12 % en 2005 pour une augmentation de recettes de 30%).

Cette activité est très dépendante de la production de nouveaux textes, dispositifs et mesures pris par l'Etat et les partenaires sociaux ; elle n'est donc assurée ni d'une totale régularité ni de la poursuite de la progression actuelle. Elle se situe en outre dans un champ très concurrentiel et par rapport à d'autres organismes, l'offre du Centre souffre d'un coût perçu comme trop élevé. Enfin, certains responsables d'institutions publiques rencontrés en région par la mission pensent que les manifestations du Centre sont très parisiennes, ce qui n'est pas exact <sup>7</sup> mais doit être pris en compte dans la politique de communication du Centre.

Les Universités d'hiver de la Formation professionnelle sont également appréciées et réunissent environ 400 personnes chaque année.

## **1.2 Les ajustements récents**

La renommée du Centre INFFO tient pour beaucoup aux caractéristiques originelles de son statut et de ses missions rappelées, pour autant elles peuvent constituer aussi, aujourd'hui, des pesanteurs face à la nécessité de s'adapter à un contexte profondément transformé :

- au plan institutionnel avec la définition de nouvelles répartitions de compétences (Etat - Régions) et l'apparition ou le renforcement de certains acteurs (UNEDIC), réformes introduites par quatre lois prises entre 2002 et 2005 ;
- au plan socio- culturel avec l'émergence du concept de formation tout au long de la vie ;
- au plan technique avec le développement considérable d'internet.

La mission a constaté qu'en écho à ces évolutions, des innovations ont été introduites ou projetées, parfois sans succès, par les responsables du Centre INFFO. Ces ajustements se sont toujours révélés difficiles en raison de la stratégie mal affirmée de l'Etat, de la prudence, voire, de la réserve des partenaires, ainsi que de la faiblesse des marges de négociation et des compétences nouvelles requises par la modernisation de la production. Ces efforts

---

<sup>7</sup> plus de la moitié ont été organisées en 2004 en province ou en banlieue parisienne

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>1.1.4.2 – Troisième paragraphe Les Universités d'Hiver de la Formation...</b></p> <p>L'Université d'Hiver se tient tous les 2 ans et désormais en alternance avec l'Université de la Formation dans les Régions d'Outre Mer organisée par le Centre INFFO, les Conseils Régionaux et les Carif d'Outre-Mer.</p>	<p>Précision notée.</p>

d'adaptation méritent d'être soulignés même si certains d'entre eux auraient pu être réalisés plus tôt.

### ***1.2.1 Le transfert de responsabilités, dans le domaine de la formation, aux Régions n'est véritablement pris en compte que depuis 2003.***

#### *1.2.1.1 L'opportunité d'un solide partenariat*

Le rôle des Régions dans le domaine de la formation professionnelle résulte d'un transfert de compétences de l'Etat qui s'est opéré de manière progressive depuis leur transformation en collectivités territoriales en 1982, dotées d'une compétence en matière de développement économique. En lien avec celle-ci, elles ont reçu une compétence de droit commun pour la mise en œuvre des actions d'apprentissage et pour la formation continue des adultes. Lors de la création du Centre INFFO, la Région n'était qu'un échelon de déconcentration de l'Etat dans le domaine de la formation professionnelle mais, depuis lors, vingt années se sont écoulées et l'importance croissante de ce nouvel acteur devrait être totalement intégrée dans sa stratégie de développement.

La mission de l'IGAS, en 1992, notait que la décentralisation ne s'était pas accompagnée d'une réflexion sur le rôle respectif de l'Etat et des collectivités et sur l'opportunité de coordonner l'information sur leurs actions respectives. A l'époque, le seul signal donné en direction des Régions par l'organisme avait été la nomination du président du comité de coordination des programmes régionaux de l'apprentissage et de la formation professionnelle, au conseil d'administration, au titre des personnalités qualifiées. Les initiatives de la direction pour développer la coopération avec les Régions étaient limitées et elles le sont restées jusqu'en 2004.

A la décharge du Centre INFFO, il faut souligner :

- L'absence d'orientations constantes et volontaristes sur ce plan de la tutelle (à titre d'illustration, le Centre a été encouragé à développer une base de données sur l'offre de formation par la DGEFP puis celle-ci lui a demandé de stopper ce projet).
- Le caractère relativement modeste de l'intervention de la Région jusqu'aux dernières lois de 2002 et 2004 : les compétences de l'Etat sont restées importantes jusqu'alors, même si la loi du 20 décembre 1993 l'avait dessaisi des actions qualifiantes destinées aux jeunes de 16 à 25 ans, des actions de pré-qualification et d'insertion et du réseau d'accueil, d'information et d'orientation des jeunes.
- L'absence de recoupement entre le contenu de ces missions décentralisées et le champ d'action privilégié du Centre INFFO dont la vocation première est le droit de la formation continue des adultes.

Ainsi, le paysage institutionnel a fortement évolué avec la loi du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité, qui a confié de nouvelles responsabilités aux conseils régionaux et surtout avec la loi du 13 août 2004 relatives aux responsabilités locales.

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>1.2.1. Paragraphe 2 : « Les initiatives de la Direction pour développer la coopération avec les Régions... »</b></p> <p>Il s'agit des initiatives du Centre INFFO. Elles ont été nombreuses avant 2004 comme il va être montré ici. Il est à noter que le Centre a développé une politique volontariste soutenue fermement par le Conseil d'Administration et notamment par les nouveaux administrateurs représentant les Régions.</p>	<p>Oui, pas de contradiction avec la mission</p>

Désormais les Régions ont l'entière responsabilité de la définition et de la mise en œuvre de la politique de l'apprentissage des jeunes ainsi que de la formation des adultes à la recherche d'un emploi, dès lors que ces actions ne relèvent pas de l'entreprise ou de l'assurance chômage. Elles reçoivent les moyens correspondant à ces compétences. A ce titre, elles bénéficient en particulier du transfert progressif des crédits consacrés aux stages de l'AFPA, antérieurement à la charge de l'Etat.

Il s'ensuit une « nouvelle donne » sur le marché de la formation financée par des crédits publics.

Par ailleurs, l'importance du niveau régional ne peut pas plus être ignorée dans le domaine de la formation professionnelle des salariés.

Un système d'information public sur la formation qui ne prendrait pas en compte cette évolution ne serait pas en phase avec la réalité politique et surtout risquerait de ne plus couvrir qu'une partie très restreinte du champ.

Le sujet n'a cependant été porté avec détermination et méthode que depuis peu, au sein du Centre INFFO et notamment de sa direction.

#### *1.2.1.2 Intérêt et limites des démarches entreprises jusqu'en 2004*

Le Centre INFFO s'est préoccupé du « fait régional », dans le cadre de contacts noués au plan technique plus que politique. Ce sont les CARIF et l'Inter-CARIF qui ont surtout été approchés, alors même que leurs responsables se vivent souvent en rivalité avec ceux de la structure nationale qu'est le Centre.

Des malentendus se sont instaurés d'autant plus facilement que le Centre INFFO a pu donner l'impression de vouloir avant tout agrandir son champ de compétences pour accroître ses ressources et non de rechercher des complémentarités et des relations équilibrées.

Le résultat des contacts avec les Régions, largement délégués à un cadre de l'institution s'est limité à quelques accords avec un petit nombre d'entre-elles :

- 2 conventions ont été conclues en 2002 : avec les régions Provence-Alpes-Côte d'Azur et Champagne-Ardenne ;
- 2 conventions ont abouti en 2003 : avec l'Alsace et le Centre.

Ces conventions portent sur la valorisation des initiatives des conseils régionaux en matière de formation professionnelle et sur la formation de leurs agents.

Par ailleurs, le Centre est parvenu à un accord avec l'Inter-CARIF pour une promotion mutuelle des produits et la création de rubriques régionales dans Inffo Flash. Cependant cet accord semble avoir produit des effets limités ; ainsi l'Inter-CARIF est associé, assez formellement, à l'organisation des Universités d'hiver de la formation professionnelle.

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Paragraphe 5 : « Le sujet n'a cependant été porté que depuis peu ... »</b></p> <p>La montée en puissance de la politique régionale du Centre INFFO est le fruit d'une action continue inscrite dans la durée. Elle a buté sur l'absence explicite de toute volonté de coopération institutionnelle de la part des Carif. Cet obstacle n'a pu être levé, dès lors que les critères d'une complémentarité entre le Centre INFFO et les Carif n'étaient pas définis bien que l'Etat subventionne à hauteur de 50 % les deux structures.</p> <p>C'est l'insistance du Centre INFFO qui a permis en juillet 1996 de conclure un accord de coopération technique entre le Centre INFFO et l'InterCarif. Ce dernier qui ne dispose pas de statut juridique (il s'agit d'une association de Directeurs de Carif) a toujours été très partagé à propos de ce partenariat, certains craignant qu'à travers le Centre INFFO l'Etat ne tente de reprendre à ces derniers des compétences déléguées aux Régions, d'autres contestant plus ou moins explicitement la complémentarité des missions entre les deux niveaux. Le Centre INFFO a présenté de nombreuses propositions concrètes qui n'ont pas abouti à ce jour (plateforme juridique, bourses d'emplois, publications d'outils d'information en commun sur des dispositifs nationaux et régionaux -VAE par ex.). Voir ci-joint, à titre d'exemple, copie d'un courrier de 2003 après une réunion de travail avec le Carif Ile-de-France adressé à son Directeur et formulant des propositions précises demeurées sans suite. (Voir <b>annexe n° 2</b> : lettre au directeur du Carif Ile-de-France du 21.02.2003).</p> <p>Dès 2000, le Centre INFFO avait adressé à tous les directeurs de Carif des courriers demandant l'ouverture de réunions de travail entre le Centre et chaque Carif. (Voir <b>annexe N° 3</b> : lettre type adressée le 31/03/2000).</p>	<p>La mission partage ce point de vue et l'a explicité</p>

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p>Des arguments financiers ont souvent été mis en avant pour expliquer le désintérêt des Carif. Rappelons que ces derniers sont le plus souvent financés exclusivement sur fonds publics, ne vendent pas leurs produits et ne comprennent pas tous que le Centre INFFO ne leur donne gratuitement qu'un nombre limité de ses productions. Toutefois, certains Carif ont témoigné de leur intérêt à titre individuel pour ces prestations. (Voir Annexe n° 4 « Historique des relations entre le Centre INFFO et les Carif »).</p> <p>La situation a néanmoins évolué favorablement avec la signature de deux avenants (le 19.01.2000 et le 21.01 2004) renforçant les axes de coopération entre les deux parties.</p> <p>La collaboration technique a évolué positivement à travers les groupes de travail permanents, le réseau documentaire, (maintenance des nomenclatures, Formacode et Thésaurus). Le Centre INFFO estime actuellement à 40 000 €, le coût définitif des produits dont bénéficient à titre gracieux l'ensemble des Carif. Il est à noter enfin que des contacts renforcés avec le nouveau groupe de coordination des Directeurs de Carif (26.11. puis 15.12 2005) laissent augurer un développement des partenariats bi-latéraux avec certains Carif.</p> <p>Parallèlement à ses relations avec les Carif, le Centre a pris l'initiative d'établir des liens avec les Conseils régionaux (élus et directeurs de la formation). Avec les Régions, depuis plusieurs années, des contacts bilatéraux ont permis de conclure des accords de coopération de portée limitée mais réelle afin de préparer des partenariats bilatéraux chaque fois que possible ou de réaliser des actions communes. Dans le même temps, le Centre a cherché à créer les conditions d'un accord global de coopération avec l'Association des Régions de France. Pour des raisons évidentes - tensions entre les instances politiques de diverses régions- un accord dont le principe avait été retenu avec M. LONGUET n'a pu être mis au point que depuis les élections de 2004.</p> <p>Un courrier avait été adressé personnellement dès octobre 2002 à l'ensemble des Présidents de Régions et aux Directeurs de la formation des Régions.</p>	<p>La mission l'a bien relevé</p> <p>Les groupes ne fonctionnent pas tous de façon satisfaisante (ex : documentation</p> <p>Vu</p> <p>La mission a rapporté ces faits</p>

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p>(Voir <b>annexe n° 5</b> - A titre d'exemple, courriers du 3.10.2002 au Président de la Région Limousin, à la Présidente de Poitou/Charente, courrier du 7.10.2002 au Président du Conseil Régional du Nord/Pas de Calais).</p> <p>Ces perspectives ont fait l'objet de réunions de travail avec M. LONGUET, alors Président de l'ARF, Président de la Région Lorraine, pris avec M. LE VERN, Président à son tour de l'ARF et de la Région Haute Normandie ainsi qu'avec le Délégué Général de l'ARF. (Voir <b>annexe n° 6</b> : Lettre au Délégué général ARF du 11.12.01) Dès le lancement de cette initiative, la Tutelle en a été tenue informée. (Voir <b>annexe n° 7</b> – courrier à Mme BARBAROUX).</p> <p>La crise interne à l'ARF a contraint à reporter ces travaux qui ont repris en juin 2004 avec M. ROUSSET, nouveau Président de l'ARF, Président de la Région Aquitaine et en novembre avec M. DENANOT, Président de la Commission Formation de l'ARF, Président de la Région Limousin et qui ont abouti à la signature d'un accord-cadre le 28.09.2005</p>	

<p align="center"><b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b></p>	<p align="center"><b>Observations en retour de l'IGAS</b></p>
<p><b>Avant dernier paragraphe / 1.2.1.2.</b> L'accord signé le 28.09.2005 avec l'ARF s'inscrit bien dans la continuité d'une politique engagée depuis 1996. Elle a conduit à la création en interne, en mars 2000, d'une mission « Europe Régions » puis, concomitamment au transfert des compétences aux Régions, à la création d'une mission Régions auprès du Directeur.</p> <p>Cette politique s'est traduite par l'établissement de contacts, par des visites personnalisées à pratiquement toutes les Régions, à la co-organisation de trois éditions de l'Université des Régions d'Outre-Mer (Cayenne, Martinique, La Réunion), à l'établissement de conventions avec plusieurs régions et d'une convention avec le CNFPT pour l'organisation de journées interrégionale pour les agents de services des Conseils Régionaux. (Agrément obtenu pour la formation des Elus le 20.04.2005 – Décision du ministère de l'Intérieur).</p> <p><b>Paragraphe 7 : « Des malentendus se sont instaurés d'autant que le Centre INFFO a pu donner l'impression de vouloir avant tout agrandir son champ de compétences »</b></p> <p>Cette expression vague n'est pas acceptable dès lors qu'elle ne s'appuie pas sur des faits précis. Le Centre récuise en tout cas le procès d'intention qui lui est fait. Il faut bien mal connaître le fonctionnement du Conseil d'Administration pour écrire que le Centre « voudrait avant tout agrandir son champ de compétences ». L'intérêt que son Président avait manifesté pour un projet visant à mieux articuler les informations sur l'offre de formation et la gestion du marché du travail, initiative rejetée sans justification explicite par la Tutelle en est le meilleur exemple.</p> <p><b>Dernier paragraphe :</b> Comme indiqué précédemment, les récentes réunions avec le nouveau groupe de coordination des Directeurs de Carif tenues après la signature de l'ARF laisse augurer de possibles développements positifs, ce dont le Centre INFFO se félicite.</p>	<p align="center">Idem</p> <p>La démarche a pu donner cette impression à certains interlocuteurs rencontrés par la mission puisqu'ils l'ont exprimé ainsi, ce qui peut, en effet, ne pas correspondre à la réalité.</p>

Changer d'échelle dans ce partenariat supposait d'abord qu'il soit traité au plan politique, ce qui est désormais le cas. Plusieurs facteurs ont facilité ce changement en 2005 :

- L'affichage de la volonté de l'Etat à travers la **modification statutaire de 2003 qui introduit deux représentants des Régions au conseil d'administration.**
- L'évolution du contexte politique qui met les Régions dans un rapport de forces plus favorable.
- L'apaisement des relations Etat -Régions sur des sujets connexes, avec notamment la conclusion d'un accord sur la mise en œuvre du plan de cohésion sociale.
- L'investissement des représentants des Régions au conseil d'administration en faveur du partenariat.

Sur ce chantier, enfin, un élément essentiel a été l'adoption d'une nouvelle posture de l'équipe de direction, appuyée par le président. La mission a retenu l'expression utilisée par l'un de ses interlocuteurs : « *un virage à 180 degrés* » : ce dossier a été porté par le directeur, assisté d'un cadre expérimenté et disposant de qualités relationnelles appréciables dans ce type de démarches.

### *1.2.1.3 Des perspectives à concrétiser*

Une négociation engagée avec l'Association des Régions de France (ARF) s'est révélée positive puisqu'elle a abouti à un accord signé le 28 septembre 2005. Il s'agit bien sûr d'un « accord cadre » qui pose des principes et ouvre des voies de collaboration avec les Régions, l'ARF ne pouvant se substituer à ces dernières, totalement libres quant à la définition de leur politique de formation comme dans le choix de leurs vecteurs d'informations dans ce domaine. Le président de la commission formation de l'ARF s'est cependant assuré de l'adhésion de ses collègues à l'égard des orientations prises. Celles-ci tracent des perspectives d'action pour le Centre INFO qui pourront être déclinées de façon différente selon les Régions mais dans le cadre de règles et d'objectifs partagés, définis pour la première fois :

➤ **La complémentarité des ressources des opérateurs régionaux et du Centre INFFO.** Cet objectif mérite d'être relevé : il rompt avec les pratiques qui se sont développées jusqu'à présent en raison de l'absence de liens formalisés entre le Centre INFFO et les CARIF.

L'accord précise que la collecte et la sélection des informations relèveront désormais de la responsabilité d'une part du Centre INFFO pour les données nationales et communautaires, d'autre part des Conseils régionaux ou de leurs opérateurs régionaux pour les données régionales et infra-régionales.

➤ **La volonté de promouvoir un service public d'information sur la formation au profit du citoyen.**

Les chances de réussir la mise en œuvre de cet objectif tiennent à la méthode retenue, respectueuse des compétences et des attentes de chaque entité concernée, progressive et capitalisant sur les expériences, plaçant le Centre INFFO en position de prestataire, à l'écoute des besoins exprimés par ses partenaires. Cette méthode apparaît en rupture avec les pratiques développées par les équipes du Centre et prometteuse autant en termes d'actions concertées avec les Régions que d'apprentissage méthodologique utile pour tous les secteurs d'activité de l'organisme.

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Premier paragraphe : introduction d'un représentant des régions au Conseil d'Administration »</b></p> <p>Cette demande a été formulée de longue date par le Centre INFFO qui s'est clairement engagé sur ce sujet. Elle a été notamment formulée le 8.10.2002 lors d'un entretien entre le Centre INFFO (Président et Directeur) et le Cabinet du Ministre M. FILLON (M. AUBRY et Mme AMAT).</p> <p><b>2<sup>ème</sup> paragraphe : « adoption d'une nouvelle posture ».</b></p> <p>Il n'y a jamais eu de changement de position du Centre INFFO qui a toujours formulé des propositions dès lors qu'il avait en face de lui un interlocuteur représentatif. La formule « la mission a retenu un virage à 180° » laisse penser qu'avant ces négociations le Centre INFFO s'était positionné comme hostile à des accords des Régions. Cela n'a jamais été le cas. C'est le Centre INFFO qui a toujours été au devant des Régions comme démontré ci-dessus.</p> <p><b>Dernier paragraphe : « cette méthode apparaît en rupture... ».</b></p> <p>Certains Carif, pour des raisons politiques et financières évoquées plus haut, ont développé ces dernières années un discours critique estimant que le Centre INFFO, centre de ressources et prestataire, devait fournir gracieusement les informations aux Carif.</p> <p>Que signifie l'expression « <b>la méthode est en rupture</b> » ? Cette expression fait-elle référence à la demande. Est-elle en lien avec la demande faite au Centre INFFO de s'adresser désormais au grand public ? Le fait de s'adresser à l'ensemble des citoyens peut en effet induire des évolutions qui devraient affecter, mais dans le sens d'un renforcement de la complémentarité, les liens entre les deux niveaux Centre INFFO/Carif.</p>	<p>vu</p> <p>Cette expression a bien été utilisée par des personnes rencontrées par la mission. Telle est la perception des évolutions même si les responsables du Centre INFFO ne l'ont pas vécu ainsi de leur point de vue.</p>

En outre, l'accord ouvre une réflexion commune sur l'information citoyenne à mettre à disposition de chaque personne sur les différents niveaux d'intervention des politiques et dispositifs de formation professionnelle (par voie apprentissage et formation continue), piste que la mission retient au titre de ses préconisations.

Néanmoins, l'impact réel de cet accord se mesurera concrètement sur deux points essentiels:

- les avancées de **la base de données sur les actions et les aides régionales en matière de formation professionnelle et d'apprentissage** dont le but est de donner davantage de lisibilité aux politiques régionales de formation.

Cet aspect de la convention donne lieu, pour l'instant, à des expérimentations avec cinq Régions. Celles-ci témoignent des difficultés à surmonter : les informations fournies au Centre INFFO sont de qualité très inégales : parfois, le service du Centre dispose de la délibération du conseil régional, parfois il n'a qu'une brève description de la mesure et doit renvoyer au site de la Région pour plus de précisions, aucune procédure n'ayant encore été finalisée quant aux modalités de centralisation des données par le Centre INFFO. Il s'agit donc là d'une première étape avant de pouvoir passer à l'analyse et aux comparaisons des politiques régionales, lesquelles pourraient soulever, malgré leur intérêt, d'autres types de réserves a priori.

Pour faciliter cette lecture transrégionale, un groupe de travail technique a opportunément été mis en place, entre le Centre et des Régions volontaires, pour définir un socle commun de concepts et de vocabulaire.

- **le nombre et le contenu des conventions bilatérales** conclues à la suite des démarches effectuées auprès de chaque Région.

L'accord cadre prévoit la possibilité de partenariats bilatéraux spécifiques comme il en existait déjà auparavant : coproductions d'outils et de publications ou organisation de formations et de rencontres par exemple.

Les besoins devraient être exprimés à l'occasion des rencontres suscitées par la direction du Centre et les Régions. Ces rencontres seront d'autant plus fructueuses qu'elles auront été préparées sur la base d'une analyse des outils et des actions développés par les opérateurs régionaux et qu'elles concrétiseront la volonté du Centre INFFO de respecter l'objectif de complémentarité.

Cependant cette collaboration ne se développera que si des maladresses sont évitées. Par exemple, à condition que le Centre évite, sauf circonstances exceptionnelles, de tenir un stand distinct dans des salons emploi-formation à caractère régional ou d'organiser des journées de formation pour des personnels des services régionaux en dehors d'un cadre partenarial avec le Centre National de la Fonction Publique Territoriale et la (ou les) Régions concernée(s).

Les réactions des représentants des CARIF rencontrés par la mission lui donnent à penser que cette complémentarité pourra se construire plus facilement sur des projets nouveaux à bâtir en partenariat.

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Avant-dernier paragraphe : ... « si des maladresses sont évitées ».</b></p> <p>L'exemple du stand distinct n'est pas judicieux. Les Carif n'ont jamais témoigné d'une volonté de présence commune dans des manifestations de ce type. En revanche, le Centre INFFO a fréquemment été conduit à assurer des permanences sur les stands du ministère du Travail.</p> <p>Pour rappel, le Centre INFFO utilise aussi ces manifestations pour vendre ses productions, pratique que ne connaissent pas les Carif.</p> <p>Les formations des personnels des Régions réalisées par le Centre INFFO ont fait l'objet d'une commande du CNFPT. (Convention avec le CNFPT du 28.07.2005 : Centre, Nord/Pas de Calais, Paca).</p>	<p>L'exemple a été donné à la mission mais celle-ci n'impute pas la responsabilité de l'affaire au seul Centre INFFO ; Elle témoigne d'une insuffisance partenariale, en tout état de cause.</p> <p>La mission ne conteste pas l'utilité d'une participation du Centre à ces manifestations</p> <p>Bien.</p>

## ***1.2.2 La reconnaissance par le Centre de la place plus importante accordée aux partenaires sociaux dans la formation professionnelle se mesure à travers des projets récents***

### *1.2.2.1 Un essai infructueux : dans le champ de la formation des demandeurs d'emploi*

La convention d'assurance chômage de juillet 2001 assigne à l'UNEDIC une mission nouvelle relative à la formation professionnelle des demandeurs d'emploi. Les ASSEDIC deviennent commanditaires d'actions de formation réservées à leurs allocataires et permettant de faciliter leur retour vers l'emploi. Elles mettent en œuvre cette nouvelle responsabilité selon des stratégies qui peuvent être différentes selon les régions, en partenariat plus ou moins développé avec les conseils régionaux et les directions régionales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, l'ANPE et l'AFPA. De ce fait, les actions prises en charge par les ASSEDIC juxtaposent dans des proportions très variables les formations homologuées initiées par l'Etat ou le conseil régional, les formations achetées directement pour répondre localement et immédiatement aux besoins de l'appareil productif et, enfin, les formations d'adaptation pour lesquelles une aide financière est accordée à l'entreprise recrutante. Dans ce contexte la constitution d'une base de données commune aux différents acteurs impliqués par le programme d'aide au retour vers l'emploi (PARE) semblait justifiée.

Dès 2002 le Centre INFFO a offert ses services pour un tel projet à L'UNEDIC et à l'ANPE en proposant une articulation avec les CARIF.

La DGEFP, après avoir soutenu ce projet, s'est ravisée d'une manière générale, à partir d'un constat sur le positionnement du Centre INFFO en matière d'information sur l'offre de formation. Les CARIF ont, dès lors, reçu mission de mettre en place un « métamoteur » sur l'offre, dont l'un des sous ensembles (OFAA : Offre de Formation ANPE - ASSEDIC) constitue l'outil souhaité par les ASSEDIC et l'ANPE.

### *1.2.2.2 Un essai à confirmer : la prise en compte de la dimension « branches professionnelles » dans le champ d'analyse du Centre INFFO*

Les partenaires sociaux sont producteurs de normes dans le domaine de la formation à travers les accords interprofessionnels et les accords de branche. Le Centre INFFO a entrepris la construction d'une base de données sur ces textes paritaires qui devrait permettre à terme de connaître les priorités de formation définies par les branches au niveau national et des territoires et les possibilités de financement des formations choisies par les salariés.

Le développement de ce projet est conditionné à un accord avec les partenaires sociaux. A s'en tenir aux positions exprimées par leurs représentants rencontrés par la mission, ils sont a priori favorables au projet et prêts à contribuer à son financement.

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>1.2.2.2.- Dernier paragraphe</b></p> <p>Les partenaires sociaux ont donné leur accord pour contribuer à son financement en 2005 sous la condition de mise en place d'une Commission paritaire de suivi.</p>	<p>Vu</p>

### **1.2.3 Le lancement de nouveaux produits relève d'initiatives judicieuses mais peu structurées**

La rencontre des produits traditionnels et des nouvelles technologies de l'information s'est faite depuis peu, puisque le lancement sur Internet des « fiches pratiques » n'a été réalisé qu'en 2004. Jusqu'alors et depuis 1999, elles faisaient l'objet d'une version papier, enrichie d'une version CD-Rom avec mise à jour mensuelle téléchargeable sur le site internet.

Désormais, elles sont vendues sous forme d'un pack comprenant le recueil papier et sa version internet. Cette formule permet notamment aux clients de disposer d'une mise à jour régulière et automatique. Néanmoins elle ne fait pas l'unanimité auprès des utilisateurs comme le montre l'étude Opus 3 précitée. Elle se présente comme une simple démarque de la version papier avec des lourdeurs et des lenteurs pénalisantes car elle n'a pas été conçue avec le souci de répondre aux besoins, de natures diverses, des abonnés.

Le chantier de la **rénovation des « fiches pratiques » sur le net** a été lancé en s'appuyant notamment sur les résultats de cette étude. Il est mené, selon une démarche de projet, associant les services concernés et selon un échéancier de travail fixé pour que le produit soit prêt pour 2006. Le produit devrait permettre une recherche guidée par public, domaine, dispositif, ou une recherche libre, et offrir l'accès au texte ou un lien vers d'autres sites. La conduite de ce projet illustre bien les processus internes de lancement de produits tels que réalisés jusqu'alors et les nouvelles pratiques encouragées par l'organisation mise en place en 2005.

Le Centre s'est doté dès 1997 d'un **site internet** et a produit divers CD-Rom à partir de cette même année ; la consultation du site a rapidement progressé (10 000 consultations en 1999, 20 000 en 2000 et 1 350 000 en 2004) et il a été **transformé en « portail » en juillet 2005**.

La mission souligne l'intérêt majeur de cette initiative et la rapidité de sa réalisation. Celle-ci n'a cependant pas permis une analyse préalable approfondie qui aurait dû associer les différentes entités du Centre INFFO, interroger les principaux partenaires institutionnels et surtout partir des besoins des usagers. La mission IGAS a en outre constaté que l'équipe projet lui semblait fragile et s'interroge sur sa capacité, sans renfort rapide et sans une plus grande implication de tous les services, à faire évoluer le produit en cohérence avec les orientations qui seront prises par la tutelle et le conseil d'administration.

Une autre innovation a suscité et suscite encore des discussions: il s'agit du lancement d'une lettre électronique visant à donner à ses abonnés une information rapide et synthétique sur les événements du secteur de la formation. Ce produit, « **Le quotidien de la formation** » a été lancé en juin 2004 sur la base d'une délibération du conseil d'administration en décembre 2003 et après enquête auprès d'une centaine d'abonnés du centre ; il s'inscrit dans la lignée d'expériences antérieures qui n'avaient pas eu le succès escompté<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> un Inffo-Fax notamment, lancé en 1996, a été abandonné après un an et demi faute de clients en nombre suffisant

<p align="center"><b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b></p>	<p align="center"><b>Observations en retour de l'IGAS</b></p>
<p><b>Paragraphe 1</b> <b>Informatisation des Fiches pratiques.</b> L'informatisation des fiches pratiques et le recours aux nouvelles technologies de l'information ne sont pas des phénomènes récents. Le Centre INFFO s'est engagé sur cette voie, avec des moyens modestes mais en finançant à 50% son Schéma Directeur Informatique lancé en 2000.</p> <p>Le virage des nouvelles technologies a été pris dès 1999 afin de proposer en 2000 une version CD-Rom à nos abonnés. Dès 1999, il était prévu que le CD-Rom ne serait qu'une étape intermédiaire avant la version Internet. Mais la technologie et les habitudes des utilisateurs n'étaient pas au rendez-vous. A l'époque, la sécurisation des données numérisées ne pouvait être garantie qu'en utilisant la technologie du CD-Rom. Il n'était pas à la portée technique et financière du Centre INFFO d'ouvrir un site payant sécurisé sur Internet. Par ailleurs, Internet était peu utilisé dans le monde du travail alors que tous les ordinateurs étaient équipés de lecteurs de CD-Rom. Comme indiqué dans le rapport, Internet était cependant déjà utilisé pour transmettre aux abonnés les mises à jour mensuelles du CD-Rom. (Voir <b>annexe n° 8</b>).</p> <p><b>Paragraphe 2 :</b> La commercialisation groupée « produit écrit/produit informatique » a été décidée dès l'origine de la production d'une version CD-Rom. Les utilisateurs avaient néanmoins la possibilité de choisir l'une des deux formules ; l'objectif était d'essayer de satisfaire les utilisateurs équipés de matériel informatique sans se couper de ceux qui n'étaient parfois pas même formés à son utilisation. Cette formule, qui a commercialement évolué, a permis de répartir les coûts de son développement sur l'ensemble des abonnés. Ces initiatives ont représenté de véritables enjeux stratégiques et économiques pour une petite structure comme le Centre INFFO. Elles ont entraîné d'importants investissements en technologie et en compétences.</p>	<p>Ces données sont rapportées par la mission (p. 21)</p> <p>Explication notée</p> <p>La mission ne conteste pas cette stratégie</p>

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Paragraphe 5 : « analyse préalable approfondie ».</b> L'absence d'analyse préalable approfondie tient exclusivement à l'absence de moyens mobilisables à cet effet, question déjà évoquée. En revanche, le Centre INFFO a pris l'attache de plusieurs spécialistes et pour le Portail comme pour la Lettre électronique, les partenaires sociaux membres du CA et les représentants des grands organismes, tel l'UNEDIC, ont été consultés, leurs remarques et propositions ont été intégrées.</p> <p><b>Avant dernier paragraphe : « partir des besoins des usagers »</b> Il est difficile pour le Centre INFFO de s'adresser aux salariés de base quand les organisations représentatives patronales et salariales siègent au CA et se considèrent légitimement comme des médiateurs entre leurs mandants et le Centre Inffo. Le Centre n'est pas dans la situation d'une entreprise privée ayant pour seule vocation de vendre ses produits. Se pose en outre la question des moyens. Les études de marché constituent pour le Centre INFFO à la fois une évolution culturelle en grande partie réalisée mais aussi des investissements lourds au regard de ses ressources. Cette politique s'est concrétisée par la commande faite à la société OPUS dont les conclusions confirment la nécessité de consacrer davantage de moyens à l'étude du besoin. Il est difficile de reprocher au Centre INFFO qui a pris des initiatives de ne pas avoir fait davantage. Tout au plus peut-on, - ce qu'il fait- le regretter.</p> <p><b>« L'équipe projet lui semble fragile »</b> Cette équipe est en effet quantitativement fragile et il est important que sa capacité soit renforcée ce qui relève de la quadrature du cercle dans le cadre des contraintes financières, administratives et conventionnelles qui limitent le niveau des effectifs et freinent les restructurations souhaitables. Des renforts constitueraient incontestablement un élément de réussite. On soulignera en revanche la grande qualité de l'équipe au regard du travail considérable réalisé en interne tout particulièrement pour la réalisation du nouveau Portail du Centre INFFO ouvert en juillet 2005 et les travaux réalisés pour répondre aux commandes du Ministre concernant la perspective d'un Portail grand public au cours de l'été 2005. Le Centre INFFO avait déjà travaillé sur plusieurs projets de même nature dès 2001 à la demande du Cabinet de Mme PERY et de Mme la Déléguée à la Formation</p>	<p>Sans se lancer dans une étude coûteuse avec un consultant externe, une concertation plus large, notamment en interne aurait pu être conduite.</p> <p>Le centre doit trouver des ressources propres pour la moitié au moins de son budget, il est légitime en conséquence qu'il développe une stratégie commerciale. L'étude OPUS montre que ce type d'analyse apporte une connaissance précieuse aux administrateurs sur l'évolution de la clientèle du Centre et sur ses besoins.</p> <p>La mission partage cette analyse.</p>

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Dernier paragraphe :</b></p> <p>Le chantier de la lettre électronique a été ouvert en 2000. Il avait à l'époque été lancé avec l'Agence France Presse en vue de la réalisation d'un produit commun. Il aurait bénéficié des sources d'information multiples de l'Agence. Devant la situation financière difficile de celle-ci, d'autres scénarii ont été étudiés par le Centre INFFO et sa chargée de mission. Celle-ci a testé la possibilité d'une « Newsletter » en particulier auprès des journalistes de l'Agence des Journalistes de l'Information Sociale. Le projet a été arrêté le 29.09.2002 et lancé en mars 2004.</p>	<p>Vu</p>

La qualité de cette lettre, dans sa forme et dans la pertinence des informations sélectionnées, explique qu'avoir au début peiné à trouver sa clientèle, le nombre d'abonnés payants soit au 31 octobre 2005 jour d'environ 700<sup>9</sup> (qui est le seuil de rentabilité déterminé) grâce également à une politique commerciale offensive. Dans les régions visitées par la mission, elle reste cependant encore assez peu connue par les acteurs de la formation ; ceux qui la connaissent expriment deux points de vue totalement opposés : soit elle leur est utile, soit elle apparaît superflue dans une masse quotidienne d'informations difficiles à maîtriser. Il serait donc utile que le Centre INFFO affine ses analyses pour mieux adapter son offre aux attentes de ses lecteurs, comme la technique le lui permet. La mission a constaté, par ailleurs, que certains CARIF ont également mis en place ce type de lettre et souligne l'opportunité d'une réflexion commune sur le sujet.

Ce produit a été, en outre, l'occasion d'un débat sur la mission d'intérêt général du Centre et sur le financement de ses produits. Une ambiguïté est apparue liée au fait que la lettre est présentée comme entrant dans le périmètre de la mission d'intérêt général par la direction du centre qui affirme cependant dans le même temps qu'elle ne constitue pas un produit subventionné, et que placée dans le champ concurrentiel, elle devra s'autofinancer ou être abandonnée.

Plus récemment encore, le Centre a travaillé à la production de « **kits pédagogiques** » multi média articulés avec les autres produits et portant sur des thèmes d'actualité. La formule a été testée auprès d'un échantillon de 326 clients<sup>10</sup>.

Il est au total indiscutable que **le Centre INFFO cherche à diversifier et à moderniser sa production** après avoir pris conscience de la chute des ventes de ses produits écrits et fait réaliser une étude sur ce phénomène auprès de ses abonnés. Il est judicieux qu'il se soit doté à cet effet d'une mission « recherche et développement ». Il n'en reste pas moins que ces avancées sont fragiles et surtout ne reposent pas sur une analyse approfondie des besoins spécifiques des différentes catégories d'acteurs de la formation et notamment de ceux qui ne font pas aujourd'hui partie de sa clientèle.

---

<sup>9</sup> auxquels doivent être ajoutés environ 300 abonnés gratuits, dits « conventionnels » (des Ministères, Conseils Régionaux, de l'ANPE, des CARIF, ...) et, toujours au 31 octobre 2005, environ 300 autres abonnés gratuits, bénéficiant d'une « offre découverte » de 15 jours (en général).

<sup>10</sup> mais seuls 33 d'entre elles ont réagi au questionnaire diffusé, pour faire part de leurs observations sur le produit.

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Info</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Paragraphe 2 :</b></p> <p>Cette question est développée dans la lettre d'accompagnement du Président.</p> <p><b>Dernier paragraphe :</b></p> <p>Il est important que la mission « recherche et développement » dispose de moyens pour réaliser des analyses approfondies. Sans doute mais on retrouve ici la question de moyens.</p>	<p>Oui</p>

## **DEUXIEME PARTIE. DANS SON FONCTIONNEMENT, LE CENTRE INFFO S'EST ENGAGE DANS LA VOIE D'UNE MODERNISATION ENCORE FREINEE PAR UN MODE DE GESTION LIE A SON PROPRE PASSE**

### **2.1 L'organisation interne est bousculée à la faveur d'un déménagement et par l'introduction récente d'une démarche qualité**

La stabilité a caractérisé le fonctionnement interne du Centre INFFO pendant fort longtemps. **L'institution s'est ouverte au changement** sous la pression de divers éléments :

- Un déménagement réussi en 2001, de la Défense à Saint-Denis, dans des locaux fonctionnels.
- La mise en place d'une nouvelle comptabilité, d'une comptabilité analytique et les exigences de la tutelle et du contrôleur d'Etat pour une gestion plus rigoureuse.
- La chute des ventes au moment où des dépenses importantes devaient être engagées (siège et multimédia) imposant un effort de productivité.
- La démarche de contrat d'objectifs.
- L'arrivée d'un nouveau Secrétaire général ouvert au management par objectifs et au processus qualité.

Les rapports d'activités de 1992 à 2004 montrent que **de nouvelles techniques de travail ont été introduites au fil des années**, qu'une recherche d'optimisation des matériels et des logiciels a été tentée dès 1996 (lancement d'un schéma directeur informatique en 1999) et que des mesures touchant à la répartition interne des moyens ont été prises en 2000<sup>11</sup>. Mais la modernisation ne se dessine vraiment qu'à partir de septembre 2001 avec l'installation à Saint-Denis et donne lieu à un projet organisationnel d'ensemble en 2004, accompagné d'un redéploiement des compétences.

La mission IGAS avait critiqué en 1992, une organisation cloisonnée, ne facilitant pas la communication entre personnels. Cette observation a été prise en compte et a donné lieu à divers aménagements.

**La structuration en départements a été conservée avec des évolutions de périmètre mais certaines fonctions en ont été détachées sous forme de missions** correspondant à de nouvelles orientations ou à des missions émergentes.

---

<sup>11</sup> Création d'un département Edition- Multimédia et de trois missions (Europe-régions, INFFO- Juris, AFP) et fusion de 2 départements (Observatoire des pratiques et Offre de formation)

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>2.1 – « L'organisation interne est bousculée ».</b> Ecrire : l'organisation interne a été bousculée.</p>	<p>Elle suscite encore à ce jour des réserves et mérite encore d'être accompagnée</p>

Les « départements » sont devenus des « centres de ressources », ce changement d'appellation n'étant pas sans signification, et restent au nombre de sept :

- Direction administrative et financière ;
- Direction juridique-observation ;
- Centre de documentation ;
- Agence d'information ;
- Edition multimédia ;
- Système d'information informatique ;
- Marketing clientèle.

Des modifications ont été apportées à ces services pour susciter plus de synergie entre spécialistes ou pour optimiser les moyens (par exemple, regroupement de tous les documentalistes dans une même unité, mise en place d'une unité unique dédiée à la logistique, fusion du département juridique et de l'observatoire pour mobiliser dans une approche pluridisciplinaire les juristes et les chargés d'études ...) ou pour tenir compte des évolutions de charge d'activité (en particulier l'abandon de la mission relative à l'offre de formation a contraint à des redéploiements).

Les quatre missions récemment constituées sont :

- Europe- international ;
- Régions ;
- Branches – OPCA ;
- Qualité ;
- Recherche et développement.

Les deux dernières missions résultent de décisions très récentes (début 2005) et marquent la préoccupation de la direction de mieux cerner les risques de dysfonctionnements et d'être en capacité de lancer de nouveaux produits, en phase avec les attentes de sa clientèle.

Ces initiatives suscitent encore aujourd'hui quelques réactions de scepticisme au sein des équipes, surtout lorsque les dites missions ont été confiées à des cadres recrutés sur des profils ne correspondant pas à la culture traditionnelle du centre. Cette réaction est encore plus vive à l'égard des **fonctions transverses** (7 coordonnateurs système<sup>12</sup> et 6 coordonnateurs produits<sup>13</sup>) introduites en 2005. Il s'agit de fonctions de coordination<sup>14</sup> placées hors hiérarchie verticale métier et animées par la chargée de mission qualité. L'objectif affiché n'est cependant pas contesté par les personnels rencontrés par la mission, plus critiques sur les modalités retenues pour l'atteindre. Cette réorganisation qui s'est accompagnée de redéploiement des compétences affectant un nombre important de salariés (36) a été présentée au comité d'entreprise et fait l'objet d'échanges avec les représentants du personnels ; elle continue de mériter une communication interne soutenue, valorisant son impact -qui est positif- pour susciter une plus grande adhésion des personnels.

<sup>12</sup> Méta-système, processus et système d'information ; Fiches pratiques ; gestion globale ; ressources documentaires ; formation ; commercialisation – internet ; secrétariat et relations administratives.

<sup>13</sup> Inffo Flash, AFP et Lettre électronique ; ouvrages, collections, affiches ; Questions/réponses ; Kits pédagogiques ; Gestion des relations institutionnelles.

<sup>14</sup> les coordinateurs devaient bénéficier d'une prime spécifique pour tenir compte de leur responsabilité complémentaire, projet qui n'a pas encore abouti faute d'accord avec les représentants du personnels.

<p align="center"><b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b></p>	<p align="center"><b>Observations en retour de l'IGAS</b></p>
<p><b>5<sup>ème</sup> paragraphe : recrutement cadres.</b></p> <p>Qu'entendez-vous par :  <b>« des cadres recrutés sur des profils ne correspondant pas à la culture traditionnelle du centre » ?</b></p> <p>Deux remarques s'imposent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'une de méthode : il eut été de bonne pratique, sans mettre en cause quiconque, que les inspecteurs recueillent les réactions de la Direction sur les observations critiques qu'ils ont entendues.</li> <li>▪ La deuxième de fond : comme le souligne le rapport toutes les formes de la consultation légale et conventionnelle sont respectées et les instances représentatives fonctionnent correctement. Sans doute peut-on encore mieux faire mais on peut considérer que la faible taille des équipes permet à tout agent de faire connaître à sa hiérarchie les observations qu'il croit utile au bon fonctionnement de l'institution, et la critique ou interrogation que suscitent les initiatives et les réformes.  Une attention soutenue sera toujours apportée par la Direction à ce sujet. Une journée sera d'ailleurs organisée spécialement avec l'ensemble des collaborateurs en février.</li> </ul> <p>Outre les réunions d'informations des instances représentatives du personnel, l'affichage des comptes-rendus de réunion, des sessions opérationnelles avec les responsables hiérarchiques, ainsi que les séminaires internes de trois départements (marketing, documentation, direction juridique-observatoire), trois réunions plénières ont été tenues en 2005.</p>	<p>Plus tournés vers le commercial, et moins spécialistes du droit de la formation.</p> <p>Les réactions ont été présentées au secrétaire général.</p> <p>La taille de l'organisme n'empêche pas des cloisonnements que la précédente mission iGA, en 1992, avait relevés.</p> <p>Cette initiative est positive mais elle est nouvelle et montre bien que le besoin d'échanges existe.</p> <p>Vu</p>

## 2.2 La gestion financière est saine mais soumise à des contraintes sur lesquelles l'association n'a pas beaucoup de prise

La qualité de la gestion financière et des comptes de Centre INFFO a été analysée à partir de trois voies : les avis fournis par le Contrôleur d'Etat et le Commissaire aux Comptes ; les réponses à des questions posées par la mission ; l'étude de documents transmis.

Le Contrôleur d'Etat ainsi que le Commissaire aux Comptes<sup>15</sup> ont ainsi fourni à la mission des informations orales en les étayant par des illustrations documentées. Ces responsables ont estimé d'une part que les documents qui leur étaient transmis étaient de très bonne qualité et d'autre part que les explications complémentaires qu'ils pouvaient demander étaient produites sans délai.

Cette impression, a priori favorable, a été confirmée par les suites données au relevé de constatations définitives, transmis par le président de la 5<sup>ème</sup> chambre de la Cour des Comptes le 7 mars 2002 au président du Centre INFFO. Cet organisme est en effet soumis, comme tout organisme semblable, à un contrôle régulier de la Cour des Comptes et a été l'objet d'un contrôle portant sur les exercices 1996 à 1999. Les remarques de la Cour sur la présentation de ses comptes<sup>16</sup> ne sont plus d'actualité en 2005, le Centre INFFO ayant apporté des réponses appropriées à ces observations. De même, les deux observations relatives à l'examen de quelques dépenses (les frais engagés pour le compte du Groupe Permanent de Lutte contre l'illettrisme et l'absence de convention entre des intervenants bénévoles et le Centre INFFO) ont été prises en considération par le Centre INFFO.

Sur la base de ces observations générales, la mission a donc estimé possible de limiter ses investigations sur la gestion comptable, budgétaire et financière du Centre INFFO à quelques constatations effectuées sur les exercices 2003, 2004 et 2005.

### 2.2.1 L'établissement du budget et des comptes

**La procédure budgétaire** que respecte le Centre INFFO, organisme associatif, est articulée autour de trois temps forts :

- en décembre de l'année n-1 : le budget prévisionnel de l'année n, est soumis au vote du conseil d'administration ;
- en octobre de l'année n : ce budget est révisé pour tenir compte des constats des premiers mois de l'année ;
- en mai de l'année n+1 : les comptes sont présentés au conseil d'administration.

**La présentation des comptes** est claire et fournit de façon efficace les informations nécessaires à leur compréhension :

- les tableaux développés permettent d'apprécier rapidement non seulement les comptes, mais aussi les grandes masses et les évolutions ;
- les annexes informatives (ainsi pour les comptes : des notices pour les charges et les produits ; des tableaux présentant les réserves...) sont, de même, à la fois précises et complètes.

<sup>15</sup> Qui assume ces fonctions depuis plus de 15 ans

<sup>16</sup> Absence de comptabilité analytique ; modalités de comptabilisation des subventions ; modalités de calcul des provisions pour le schéma directeur informatique et des engagements de retraite ; imputation contestable de provisions en fonds propres et modalités de constitutions de réserves à travers des « projets associatifs »

Ces qualités de rigueur et d'efficacité ont été également retrouvées à travers l'étude de **diverses procédures** :

- l'engagement et le paiement des dépenses suivent un circuit établi et respecté ;
- les marchés sont l'objet d'appels d'offres quand les montants le justifient. La procédure suivie est formalisée et supervisée par le Contrôleur d'Etat ;
- la centralisation de la caisse, pour des ventes à l'unité, simplifie son contrôle et limite les risques.

**L'organisation de la direction administrative et financière**, telle que présentée dans l'organigramme du Centre INFFO et commentée par son directeur, apparaît adaptée aux missions à remplir tout en tenant compte de l'histoire du développement du Centre et de ses recrutements successifs.

***Au total*** : tant les méthodes de travail que les documents produits sont de bonne qualité et permettent de se concentrer sur la réalité des comptes.

### 2.2.2 La situation financière : comptes de résultat et bilan

#### Compte de résultat (au 31 décembre ; en milliers d'euros)

	2002	2003	2004
<b>Total des produits, dont</b>	<b>8 183</b>	<b>7 303</b>	<b>7 496</b>
- production vendue	3 343	3 067	3 305
- subvention	4 434	4 014	3 941
<b>Total des charges, dont</b>	<b>7 904</b>	<b>7 274</b>	<b>7 988</b>
- personnel	4 711	4 670	5 113
<b>Résultats</b>	<b>279</b>	<b>29</b>	<b>-492</b>

#### Production vendue (au 31 décembre ; en milliers d'euros)

	2002	2003	2004
Publications et autres recettes	2 327	2 244	2 158
Journées et sessions	564	470	725
Université d'hiver	0	0	158
Prestations commanditées	281	311	202
<b>Total de la production vendue</b>	<b>3 343</b>	<b>3 067</b>	<b>3 305</b>

Les tableaux ci-dessus font apparaître notamment :

- une forte baisse des subventions hors taxes : - environ 500 000 euros entre 2002 et 2004 ;
- un maintien des recettes issues de ventes de produits (et ce malgré la diminution des ventes des « Fiches pratiques », voir 1.2, ci-dessus) ;
- l'apparition d'un déficit important en 2004, mais qui au total, se révèle être du même ordre de grandeur que la baisse des subventions.

Le déficit constaté en fin 2004 aurait pu être plus important si des décisions visant à adapter les moyens à l'activité n'avaient pas été mises en œuvre en cours d'année. Ainsi, des évolutions significatives peuvent être notées (voir les deux tableaux ci-après) sur des comptes de charges ainsi que sur les subventions reçues de l'Etat:

### Quelques comptes ayant connu des évolutions significatives en cours de gestion 2004

(en milliers d'euros)	Budget 2004 prévisionnel (déc. 2003) A	Comptes 2003 définitifs (mai 2004) B	Budget 2004 révisé (oct. 2004) C	Comptes 2004 définitifs (mai 2005) D	Ecart 2004 comptes / prévisionnel E = D-A	Ecart 2004/2003 Comptes définitifs F = D-B
Achats, études et prestations de services	560	542	461	377	-183	-165
Sous-traitance générale	865	327	573	471	-394	144
Missions et déplacements	143	109	155	152	9	43
Charges de formation	73	73	103	104	29	31
Dotations pour risques et charges	0	87	0	209	209	122

### Subventions de l'Etat dans les comptes du Centre INFFO

(en milliers d'euros)	Budget 2003 révisé (oct. 2003) A	Budget 2004 prévisionnel (déc. 2003) B	Comptes 2004 définitifs (mai 2005) C	Ecart Comptes 2004 définitifs / Budget 2003 révisé D = C - A
Fonctionnement	4 009	3 857	3 818	- 191
Gestion électronique de documents (GEIDE)	254	58	60	- 196
Validations des acquis de l'expérience (VAE)	139	110	63	- 76
<b>total</b>	<b>4 402</b>	<b>4 025</b>	<b>3 941</b>	<b>- 483</b>

Ces données témoignent de la capacité des responsables du Centre INFFO de réagir opportunément en cours d'exercice 2004 à des contraintes financières qu'ils ne pouvaient pas apprécier nettement en fin d'année 2003.

Ainsi :

- en octobre 2003, le budget révisé 2003 était voté avec un total de subventions de 4,4 millions d'euros, en décembre les subventions attendues de l'Etat pour 2004, n'étaient plus attendues qu'à hauteur de 4 millions et elles ont, en fait, été de 3,94 millions, soit une baisse d'environ 0,5 million d'euros. Ce différentiel est dû au reversement de TVA sur la subvention obtenue qui n'a fait que croître durant ces années ;
- cette baisse de ressources a été de plus aggravée par la nécessité de constituer des provisions pour risques et charges (pour la retraite des personnels) de 0,2 millions d'euros, comme l'avait souligné la Cour des comptes.

En contrepartie :

- la baisse des charges sur les comptes achats d'études, prestations de services et sous-traitance générale, entre le budget prévisionnel et les comptes définitifs, atteint presque un montant équivalent à 0,5 millions d'euros ;
- l'augmentation des productions vendues (de 0, 25 millions d'euros) résulte d'une politique volontariste pour développer les prestations orales.

Quant à l'« équilibre » 50% - 50% entre les recettes issues des ventes et les subventions reçues (en 2004 les ressources propres représentent 44% des produits du Centre INFFO, et les subventions 56%), fréquemment cité comme un principe que le Centre devrait respecter, la mission n'a pas trouvé de justification rationnellement formulée à ce niveau « d'équilibre ». Ainsi, ce niveau pourrait par exemple être fixé à 33% - 67% ou même à 25% - 75% ; d'ailleurs de nombreux CARIF n'ont comme seules recettes que des subventions publiques.

En ce qui concerne le **bilan**, une fois noté que la situation au 31 décembre de chaque année est fortement influencée par la saisonnalité de la vente des « Fiches Pratiques » (les abonnements sont principalement souscrits au dernier trimestre de l'année) les tableaux ci-dessous, permettent de noter une situation saine:

- les immobilisations sont financées par des fonds propres et un emprunt ;
- parmi ces fonds propres, l'importance de la réserve constitué pour l'aménagement du siège du Centre INFFO à Saint-Denis, explique très largement leur ampleur ;
- les provisions sont constituées en fonction des nécessités ;
- la saisonnalité des ventes des Fiches Pratiques et le dernier versement de la subvention en décembre<sup>17</sup>, permet au Centre INFFO de disposer en fin d'exercice d'une importante trésorerie et de valeurs mobilières de placement (qui génèrent d'ailleurs des produits financiers de l'ordre de 40 000 euros, en 2003 et 2004).

**Actif** (au 31 décembre ; en milliers d'euros ; en net)

	2002	2003	2004
<b>Total des immobilisations, dont</b>	<b>6 238</b>	<b>6 030</b>	<b>5 756</b>
- terrain + construction	5 354	5 171	5 007
<b>Total des autres comptes d'actif, dont</b>	<b>4 102</b>	<b>4 637</b>	<b>3 976</b>
- créances d'exploitation	1 196	952	653
- valeurs mobilières de placement	2 182	2 668	2 506
- disponibilités (banque, caisse, ...)	432	623	701
<b>Total général</b>	<b>10 340</b>	<b>10 667</b>	<b>9 731</b>

**Passif** (au 31 décembre ; en milliers d'euros)

	2002	2003	2004
<b>Fonds propres, dont</b>	<b>4 618</b>	<b>4 593</b>	<b>4 308</b>
- fonds associatif	315	315	315
- réserves	4 069	3 933	3 942
<b>Provisions pour risques et charges, dont</b>	<b>232</b>	<b>315</b>	<b>449</b>
- pour risques	113	188	92
- pour engagements de retraite	120	127	357
<b>Autres, dont</b>	<b>5 489</b>	<b>5 759</b>	<b>5 244</b>
- emprunt	1 196	952	653
- fournisseurs	2 182	2 668	2 506
- dettes fiscales et sociales	432	623	701
- produits constatés d'avance	1 351	1 638	1 417
<b>Total général</b>	<b>10 340</b>	<b>10 667</b>	<b>9 731</b>

Un dernier élément mérite en outre d'être noté : l'impact de l'assujettissement à la TVA, demandé de façon judicieuse à l'occasion du transfert du siège, a produit dans les comptes du Centre INFFO, au cours des années suivantes, une amélioration qui cependant se réduit tendanciellement et nécessite donc d'être prise en considération pour les années à venir.

**Au total** : la gestion budgétaire est fiable, mais elle reste soumise aux aléas sur les ventes des produits, par contre les incertitudes sur les montants de crédits publics versés au Centre INFFO ont été limitées par la convention pluriannuelle, s'agissant du moins de la subvention accordée par l'Etat.

<sup>17</sup> Qui est donc versée à la limite de l'exercice, ce qui peut être discuté

### 2.2.3 La comptabilité analytique

Dans son relevé de constatations définitives, la Cour des comptes regrettait, en 2002, que la comptabilité analytique reste partielle, en notant « *la comptabilité actuelle ne distingue pas les dépenses financées au moyen de la subvention de fonctionnement, en application de la convention signée avec l'Etat, des dépenses financées sur ressources propres* ».

Les efforts engagés depuis lors par le Centre INFFO permettent aujourd'hui de répondre à cette critique du point de vue de l'affectation des charges et, par comparaison avec les recettes issues des ventes, d'en déduire l'affectation de facto de subvention de l'Etat, dite « subvention de fonctionnement ». Cependant, une plus grande clarté pourrait encore être faite.

Seront présentés successivement, d'abord les principes de la comptabilité analytique, puis les modalités de sa mise en œuvre, enfin, la présentation des résultats obtenus.

**Les principes retenus pour la comptabilité analytique**, sont classiques :

- une nomenclature détaillée des productions et « centres de coûts » du Centre INFFO a été établie ;
- les charges directement imputables à ces entités leur sont affectées ;
- les charges indirectes sont affectées à partir de clefs de répartition ;
- les recettes correspondant à chaque produit leur sont affectées.

A ce stade, il est possible d'observer :

- le choix d'une nomenclature des produits qui est très détaillée ;
- une stabilité des principes établis en 2001 et qui sont rappelés de façon liminaire dans un document produit annuellement par le cabinet d'expertise comptable à qui le Centre INFFO a fait appel pour l'aider à mettre en place sa comptabilité analytique.

**Les modalités pratiques de la mise en œuvre** de ces principes se concrétisent :

- par la production mensuelle de décomptes anonymisés des temps passés par les salariés du Centre INFFO qui, de fait, participent pour la plupart d'entre eux, à la réalisation de plusieurs de ses produits ;
- la transmission de ces décomptes anonymisés, regroupés par service, au directeur administratif et financier ;
- le traitement annuel de ces états, par le cabinet d'expertise comptable déjà mentionné, qui rédige un document comportant également des tableaux détaillés et des tableaux synthétiques.

Les principales observations qui peuvent être faites sur cette mise en œuvre, portent sur :

- le choix d'une procédure anonymisée qui, certes, peut être critiquée par principe, mais apparaît comme une solution pragmatique pour viser l'objectif recherché (faire apparaître des coûts réels ... sans prendre le risque de biais liés à des calculs de salariés cherchant à démontrer que leur travail est tout à fait conforme aux objectifs qui leur sont assignés) ;
- le fait que chaque salarié n'est concerné que par un nombre limité des rubriques de la nomenclature détaillée. Si, à première vue, celle-ci peut apparaître excessivement détaillée, au total, ce niveau de détail n'est pas générateur de « surcoût de gestion de temps » : ni pour les salariés, ni pour la société qui effectue de façon informatisée le traitement des données.

**Au total :** les principes et les modalités de mise en œuvre de la comptabilité analytique du Centre INFFO apparaissent comme un bon compromis entre fiabilité et simplicité relative. Ils permettent de déduire, à partir des données produites, d'intéressants résultats.

**La présentation des résultats** obtenus est effectuée dans un document comportant près de 25 pages de tableaux, très détaillés et clairement présentés :

- des tableaux de résultats analytiques par actions, avec une distinction supplémentaire entre « activités orales » ; « conventions » ; « sessions ; interventions » ; « éditions ; périodiques » ; « subventions » ; « hors actions » ; « temps administratifs » ;
- un tableau de « récapitulation de l'affectation des charges ; rapprochement avec la comptabilité générale ».
- des annexes qui concernent successivement la répartition : « A : salaires » ; « B : charges de fonctionnement » ; « C : charges diverses ».

Ces documents mériteraient cependant d'être utilisés pour établir un tableau récapitulatif tel que celui ci-après, établi pour les groupes d'actions et quelques actions (et renseigné ici, de façon simplifiée pour éviter de divulguer des informations ayant une valeur commerciale) :

**Résultats analytiques par groupe d'actions ou actions (2003 ; en milliers d'euro)**

groupe d'actions ou actions	Total charges (du groupe d'actions ou de l'action)	Total recettes (du groupe d'actions ou de l'action)	dont subvention « affectée »	Résultat (du groupe d'actions ou de l'action)
Activités orales <i>dont 1 journée d'actualité</i>	208	245	0	37 77
Conventions <i>dont avec Min. Education nationale</i> <i>dont avec Min. Affaires étrangères</i>	465	260	0	- 205 - 47 - 25
Sessions ; interventions	251	226	0	- 25
Editions ; périodiques <i>dont AFP</i> <i>dont Inffo Flash</i> <i>dont recueil FP</i> <i>dont Thésaurus Formacode</i>	3 343 471 914 1 134 89	2 383 242 430 1 1443 36	0 0 0 0	- 960 - 229 - 483 310 - 53
Subventions (rubrique qui ne reprend que des actions susceptibles de bénéficier d'une subvention)	189	121	55	- 69
« Hors actions »	1 252	0	0	- 1 252
temps administratifs	961	0	0	- 961

Source : comptabilité analytique 2003 (version 1 du 02/06 :2004)

De ce tableau, il ressort qu'en faisant la somme des résultats négatifs des « Conventions » + « AFP » + « Inffo Flash » + « FORMACODE » + des rubriques « Hors action » et « temps administratifs » on aboutit à la somme de 3 173 K€ ; somme qui peut être comparée au montant de la subvention de fonctionnement versée par l'Etat (3 949 K€).

Cependant, cette similitude (cependant à près de 750 K€ soit plus de 20% du total de la subvention de fonctionnement) ne semble pas être le résultat d'un calcul discuté entre la DGEFP (au nom de l'Etat) et le Centre INFFO.

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>3<sup>ème</sup> paragraphe :</b></p> <p>L'élaboration de comptes de résultats analytiques par groupe d'actions constitue en effet un outil précieux de pilotage de la production, mais ne constitue en aucun cas la mesure de la valeur ajoutée en terme de service rendu au public. Cet outil paraît de ce fait inapproprié à l'exercice de répartition « par groupe d'actions » de la subvention. Le Conseil d'Administration du Centre Inffo s'est toujours déclaré hostile à un « découpage en tiroirs » de la contribution de l'Etat.</p>	

**Au total :** la comptabilité analytique apparaît bien construite mais elle ne permet cependant pas de traiter, par sa seule valeur d'information opérationnelle, trois questions centrales pour l'équilibre économique du Centre INFFO :

- les « économies d'échelle » résultant de l'unicité d'une organisation qui réalise des produits multiples ;
- les « surcoûts » induits par le mode de fonctionnement du Centre INFFO dont les modalités de validation interne rigoureuse des productions (dans le cadre de la composition pluraliste de son conseil d'administration) produisent une « valeur ajoutée » qui serait difficile à bien « identifier » ;
- et, en ce qui concerne les « Fiches pratiques », d'une part, le fait qu'elles sont vendues à un prix relativement bas, par rapport à leur « valeur de marché » ; d'autre part, le fait que plus de 400 exemplaires sont vendus « au coût d'impression et de routage » aux organisations syndicales de façon que leurs membres puissent s'en servir dans leur action au service de l'application du droit de la formation ; enfin, que leur mise à disposition gratuite (sous forme électronique) au Ministère est une contribution extrêmement utile pour le service rendu au public qui se connecte sur le site du Ministère.

Le fait d'évoquer cette dernière question conduit tout naturellement à traiter la politique commerciale du Centre INFFO, ce qui est fait ci-après.

## **2.3 Une politique commerciale récente et marquée par les incertitudes sur la notion de “mission de service public”**

Issu il y a plus de 30 ans, comme déjà indiqué, d'une volonté de diffuser des informations dans le but de promouvoir la formation professionnelle, le Centre INFFO a progressivement évolué dans un champ, celui de la formation professionnelle, lui même en constante évolution au cours de ces 30 dernières années. Ces évolutions stratégiques se retrouvent dans le domaine de ce qui peut être appelé la « politique commerciale » du Centre INFFO, même si cette dénomination peut apparaître, en première analyse, inadaptée pour un organisme remplissant une « mission d'intérêt général ».

Après avoir présenté l'émergence puis le développement de la « fonction commerciale » au sein de la stratégie du Centre, seront analysées des évolutions plus récentes, notamment des initiatives prises en 2004 et tournées vers l'avenir.

### ***2.3.1 La structuration relativement récente de la fonction commerciale***

D'un point de vue juridique, les productions du Centre INFFO sont déterminées par ses statuts, les décisions de son conseil d'administration, la volonté de sa tutelle. Il n'en demeure par moins, que l'influence de ses responsables, et notamment des « techniciens du droit », a aussi longtemps été décisive pour fixer les choix des productions du Centre.

La situation qui prévaut en fin 2005 ne peut donc pas être comprise si quelques brefs rappels, à caractère « historiques », ne sont pas faits :

- l'émergence d'une fonction « commerciale » (ou « marketing ») peut être datée de 1998 avec le recrutement d'un responsable, ayant préalablement occupé des fonctions de direction dans une agence de communication, et actuellement chargé de la mission identifiée dans l'organigramme sous l'intitulé « marketing – clientèle » ;
- le changement de logo et la charte graphique actuelle ont été produits par ce nouveau responsable en 2000 et les nouvelles maquettes de Inffo Flash et de AFP datent de 2002 ;
- le recrutement d'un professionnel aguerri dans les nouveaux produits Internet n'a été effectué qu'en 2004, et au 31 octobre 2005, celui-ci était encore en CDD.

De façon plus circonstanciée, il est ainsi possible d'affirmer que la reconnaissance de l'importance d'une véritable « stratégie marketing » n'est apparue qu'avec l'arrivée de l'actuel secrétaire général en juillet 2003. Depuis lors des efforts significatifs ont été faits, mais ceux-ci restent encore limités et ne peuvent rattraper, en à peine deux ans, des retards accumulés pendant des années.

Parmi **les succès**, que la mission n'a pas cherché à attribuer à tel ou tel responsable du Centre INFFO, peuvent être relevés :

- les bons résultats, en terme de fréquentation et de résultats financiers, des sessions de formation et des Universités ; Université d'hiver de la Formation Professionnelle (par exemple en Arles les 18, 19 et 20 janvier 2005) ; Université des régions d'outre-mer (UROM) ; Universités co-organisées avec un CARIF, comme en Aquitaine ;
- le pragmatisme des pratiques d'offres promotionnelles, pour les « Fiches Pratiques » (en fonction de la date d'achat dans l'année) ; pour des « offres groupées » (de 2, 3 ou 4 des produits écrits du Centre INFFO).

Parmi **les espoirs**, peuvent être classés :

- la percée du « Quotidien de la Formation », lancé en juin 2004, dont l'équilibre financier reste encore fragile (son point d'équilibre semble cependant doré et déjà atteint en 2005) et dont tous les divers intérêts ne sont pas encore suffisamment perçus en interne (voir 2.3.2 ci-après)<sup>18</sup> ;
- les actions de partenariat avec des éditeurs : une première convention signée avec DUNOD se concrétise en 2005 par un « co-logotage » générateur de notoriété, de revenus (par un pourcentage sur les ventes) et de mise en vente dans les rayons de librairies de production du Centre INFFO (qui n'étaient jusqu'à présent distribués que par les services du Centre ; ce qui ne facilitait pas leur diffusion et était peu efficace) ;
- les « inserts » ajoutés à certains numéros d'Inffo Flash, et rédigés par exemple à la demande de conseils régionaux ou d'OPCA et qui sont facturés à ces commanditaires sur la base d'une politique tarifaire (de marge sur prestations fournies) déterminée en interne de façon convenablement raisonnée ;

---

<sup>18</sup> et qui a été, aux yeux de la mission, l'objet d'une mauvaise querelle de la part d'un fournisseur d'informations par Internet, de natures pourtant très différentes, mais qui a pris ombrage du lancement de ce produit, pour chercher à contrarier le projet de lancement de ce média ;

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Paragraphe 3 : « Une véritable stratégie marketing n'est apparue qu'avec l'arrivée de l'actuel Secrétaire Général ».</b></p> <p>La création d'un service Marketing remonte au début des années 1990. Sa mise en place puis son développement ont nécessité une évolution importante et progressive de la culture du Centre INFFO, de ses collaborateurs, de sa gestion, mais aussi de ses administrateurs.</p> <p>Les années 2001, 2002 et suivantes ont été marquées par des débats internes au Conseil d'Administration sur cette nouvelle politique commerciale dont certains craignaient qu'elle ne se fasse au détriment de la mission de service public. Une politique de contact et de développement des partenariats avec les OPCA avait été initiée à l'époque. Un développement significatif des actions commerciales, la mise en place de documents commerciaux nouveaux mieux ciblés, le début de la rénovation des fichiers a permis dans les années 2000 de mener une politique des ventes plus professionnelle qui, couplée avec une présence accrue sur les salons professionnels a contribué à limiter l'obsolescence des ventes au demeurant propres à l'ensemble des supports d'information.</p> <p>L'informatisation interne du Centre INFFO a permis la mise en place de nouvelles techniques de marketing utilisant Internet, élargissant la capacité de prospection en réduisant les coûts. La mise en place d'une stratégie marketing renforcée depuis juillet 2003 s'inscrit dans le cadre des objectifs arrêtés par le CA.</p> <p><b>2.3.1. Dernier paragraphe :</b>  <b>- les bons résultats, en termes de fréquentation et de résultats financiers, des sessions de formation et des Universités : Université d'hiver de la formation professionnelle par exemple en Arles les 18, 19 et 20 janvier <u>2004</u></b>          (et non 2005).</p>	

- les commandes passées par les autorités de l'Etat, au cours des premiers mois du 2<sup>ème</sup> semestre 2005, qui sont le résultat d'une rencontre d'intérêts entre d'une part la volonté ministérielle (et des partenaires sociaux) de développer l'information de tous ceux qui peuvent bénéficier des nouvelles dispositions visant à promouvoir la formation continue et, d'autre part, la volonté stratégique des responsables du Centre INFFO d'élargir sa gamme de services.

A contrario, **des difficultés** apparaissent de façon évidente :

- la difficulté d'établir une véritable stratégie commerciale qui ne peut pas être compensée par les initiatives, aussi judicieuses soient-elles, citées ci-dessus. Cette difficulté renvoie à la question plus générale de la définition des missions du Centre INFFO ;
- des faiblesses, à peine en train d'être réparées, sur la gestion des fichiers de clients et de prospects ;
- un retard important dans la production de documents sous une forme informatique adaptée aux standards de l'époque. La mise à disposition des « Fiches pratiques » sous forme informatique n'a été, jusqu'à présent (voir 1.2.2 ci-dessus), qu'une simple transposition du documents écrit, alors que les producteurs de documents de nature « encyclopédique » (comme le sont les « Fiches pratiques ») ont opéré cette mutation depuis la fin des années 1990 ;
- l'absence de véritables études de marché, jusqu'en 2005 ; et encore, celle-ci, aussi intéressante soit-elle, reste d'une ambition limitée (voir l'annexe 10 sur l'étude OPUS 3 réalisée au cours du premier semestre 2005).

Plusieurs des responsables du Centre INFFO ont, au cours de leur échanges avec les membres de la mission, fait preuve de connaissances intéressantes sur les produits du Centre INFFO vis à vis des attentes de ses clients actuels et potentiels, ainsi qu'en regard des autres fournisseurs de produits semblables ou proches (institutions publiques, dont les CARIF, l'ONISEP, ...) ou entreprises privées (groupes de presse, comme le « Groupe Liaisons », éditeurs d'ouvrages, ...). Cependant ces connaissances restent fragmentées ; si quelques responsables sont en mesure de tracer des perspectives stratégiques permettant d'imaginer des scénarii, celles-ci ont besoin d'être plus largement et précisément partagées.

En effet la vision des responsables du Centre INFFO est très longtemps restée marquée à la fois par la culture interne, essentiellement « technicienne » et par une attention polarisée par les jeux des acteurs institutionnels nationaux plutôt qu'attentive aux évolutions d'une part des besoins de ses clients et d'autre part des stratégies des autres organismes, publics ou privés ayant la volonté et les moyens de satisfaire ces besoins.

Heureusement, cette situation est en train d'évoluer comme le montre la capacité actuelle des responsables du Centre de raisonner en termes de forces et de faiblesses de son positionnement et de ses prestations. Le Centre INFFO est passé en quelques années d'un mode de recueil des attentes fondé sur les débats en séances du conseil d'administration, les études de lectorat et la présence sur les salons professionnels ... à l'utilisation d'une étude qualitative et quantitative sur le produit « Fiches pratiques » (qui a fourni aussi des informations sur l'image du Centre INFFO) et de promotions par voie de mailings par Internet, qui se sont largement développées en 2005.

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Paragraphe 2 :</b></p> <p>- <b>2<sup>ème</sup> tiret « des faiblesses à peine en train d'être réparées ... »</b></p> <p>Ce constat est sévère : un gros travail de mise à jour de ces fichiers a été réalisé depuis le dernier trimestre 2004. Une personne à plein temps est chargée de cette actualisation.</p> <p>- <b>Avant dernier tiret : « un retard important dans la production de documents sous une forme informatique ... »</b></p> <p>Non, comme déjà indiqué précédemment Le Centre INFFO a lancé une version CD-Rom des Fiches Pratique dès 1999. Centre INFFO a réagi en fonction de ses moyens en même temps que d'autres. Le site du Centre INFFO a ainsi été lancé la même année que celui du Ministère. (Pour rappel, l'Encyclopédie Universalis n'a réalisé son premier CD qu'en 1995, le Dictionnaire Permanent social des Editions législatives fin 1997, le « Lamy » Social Jurisprudence en 1996). Le retard, à tout le moins, est relatif.</p> <p>Rappelons également que le passage à une version Internet interactive posait de redoutables questions au Centre INFFO, en particulier la protection du site face aux menaces de piratage et à la capacité de paiement par carte bancaire à distance dont le coût à l'époque était trop onéreux pour le Centre.</p> <p><b>Paragraphe 4 :</b></p> <p>Voir plus haut les réponses faisant référence à la limitation des moyens disponibles.</p>	

Il semble donc réaliste d'envisager la poursuite de cette évolution qui devrait aboutir, à brève échéance, à la définition d'un programme d'action commerciale pour le court et le moyen terme, sur la base d'un diagnostic partagé, s'appuyant à la fois sur le séminaire du 3 mars 2005 et des réalisations récentes comme « Le quotidien de la formation » ou le lancement le 1<sup>er</sup> novembre 2005 de [www.leportailde laformation.fr](http://www.leportailde laformation.fr).

### **2.3.2 les évolutions des politiques de communication et commerciale avec les NTIC**

Les fonctions intitulées, dans les organisations en relation avec des clients, « ventes », « marketing » et « communication externe » ont été, jusqu'en 2003, largement marquées par une organisation du Centre INFFO dominée par la fonction « production ». Les évolutions constatées depuis lors, répondent aux observations effectuées dès son arrivée par le nouveau secrétaire général.

Celui-ci s'est attaché à que le Centre prenne pleinement en compte les contraintes financières et contextuelles devant lesquelles il était placé à travers de simples questions de saine organisation telles que :

- la séparation de deux fonctions antérieurement confondues : celle du suivi comptable des facturations des clients (qui dépend maintenant de la direction administrative et financière) ; celle des relations commerciales avec les clients et les prospects (qui est de la responsabilité du service « marketing – clientèle ») ;
- la fin de la multiplicité des fichiers de contacts, organisés de façon cloisonnées jusqu'en 2005, après une opération interne de « qualification » des fichiers.

L'état des lieux rétrospectif, esquissé en 2.3.1 montre le chemin déjà parcouru, mais aussi les questions qui restent en suspens, peut-être en raison de pesanteurs internes au Centre INFFO mais aussi faute d'une clarification venue d'une commande publique précise de la part de l'Etat. La DAGEMO (Direction de l'Administration Générale et de la MOdernisation des services) du Ministère est encore tentée de ne voir essentiellement dans le Centre INFFO qu'un récepteur d'une subvention (c'est à dire une dépense budgétaire à donc minimiser pour soulager le budget de l'Etat) et un vecteur de communication (face aux limites du service de communication du Ministère et dont la DAGEMO contrôle aussi l'activité), si possible gratuit (comme la demande de mise à disposition gratuite sur le site [www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr) d'une version des « Fiches pratiques » en est l'illustration caricaturale<sup>19</sup>).

Pour la DGEFP, sa grande difficulté, constatée par la mission de l'IGAS à formuler la mission du Centre INFFO autrement que par référence à la lettre de ses statuts qui a peu évolué depuis la rédaction du décret de 1976 se retrouve aussi d'une part dans la rédaction du contrat d'objectif (voir IIIème partie de ce rapport), d'autre part dans les modalités de calcul de la subvention de l'Etat (voir 2.2 ci-dessus) et de façon plus essentielle dans la définition de « mission d'intérêt général » et/ou la délimitation des produits et services du Centre qui répondent à cette mission. Ainsi, face à un flou, qui apparaît par exemple dans les interventions retracées dans les actes du colloque de mars 2005, les stratégies de vente, de marketing et de communication du Centre ne peuvent être, au mieux, que pragmatiques.

<sup>19</sup> le téléchargement de ces « Fiches pratiques » à partir du site du ministère est en effet gratuit, alors que celles-ci sont vendues par le Centre INFFO ; un professionnel astucieux n'a donc aucun intérêt à acheter les « Fiches pratiques » du Centre INFFO, sauf à vouloir en posséder la version papier (de 1.400 pages) qui est au demeurant, un très commode instrument de travail.

Ainsi, en analysant la « fonction commerciale » du Centre INFFO au travers des critères qui permettent d'apprécier cette fonction dans une organisation qui opère en milieu concurrentiel (ce qui est le cas du Centre INFFO) on peut noter que :

- la **mission « étude » ou « recherche et développement »** est récente et dotée de moyens limités ... et pendant longtemps, elle n'a bénéficié que d'une faible écoute de la part de la direction du Centre. Ceci explique certainement le retard pris par le Centre dans le développement de produits utilisant les NTIC ;
- la **« force de vente »** du Centre est réduite à quasiment sa plus simple expression : la gestion des fichiers clients. Par rapport à des sociétés qui diffusent des produits semblables (et de moins bonne qualité et à des prix plus élevés) mais qui ont adopté une stratégie offensive de vente de leurs productions, le Centre INFFO maintient une posture de nature administrative<sup>20</sup> : faiblesse de campagnes de prospection de nouveaux clients<sup>21</sup>, absence d'une organisation méthodique de relances (par exemple par téléphone) de clients s'étant désabonnés ;
- la **détermination des prix de vente** est effectuée sur la base d'une comptabilité analytique fiable, mais dont la logique n'est pas poussée à son terme, faute de choix sur l'affectation de la subvention de l'Etat. L'augmentation de 17% du prix de vente des « Fiches pratiques » en 2004 n'a pas provoqué de rupture dans le nombre des abonnements qui ont continué leur décroissance tendancielle ;
- **des « vecteurs de diffusion »** sont négligés, de façon assez surprenante ; ainsi les DDTEFP et DRTEFP, ne bénéficient d'aucun tarif privilégié pour les « Fiches pratiques », alors que les abonnés de l'ANPE ou de l'AFPA et les organisations syndicales ont des rabais significatifs. Ce constat, que la mission IGAS a été conduit à faire, n'avait auparavant été fait ni par la direction du Centre, ni par les représentants de la DGEFP au sein du conseil d'administration, alors que ceux-ci ont par ailleurs une fonction d'animation des services déconcentrés de l'Etat en leur fournissant des outils efficaces.

Cet ensemble de constats, certes insatisfaisants<sup>22</sup>, ne peut être imputé aux responsables et salariés du service « marketing - vente », auxquels, au contraire, peut être reconnue de **la créativité pour « faire au mieux »** dans le cadre qui leur était donné :

- **les maquettes des produits écrits et numériques** (sur [www.centre-inffo.fr](http://www.centre-inffo.fr)) sont attrayantes et sont bien perçues, comme ceci a été constaté dans les études réalisées par le Centre INFFO et dans les témoignages recueillis par la mission IGAS ;
- la **charte graphique** recueillie, elle aussi, des appréciations positives ... mais souffre d'incertitudes quant à son emploi en interne (hétérogénéité de l'écriture d'expressions telles que Inffo Flash ou même Centre INFFO, dans les diverses publications des services du Centre) ce qui un assez bon indicateur, au sein d'une organisation, de la place reconnue par la direction à la fonction communication.

<sup>20</sup> L'adjectif administratif est utilisé ici, par référence aux stratégies de vente de produits développés d'un côté par des EPIC (Etablissements Publics Industriels et Commerciaux) et d'un autre côté par des EPA (Etablissements Publics Administratifs)

<sup>21</sup> jusqu'à l'utilisation des adresses électroniques récupérées grâce aux produits télématiques du Centre ;

<sup>22</sup> mais qui peuvent être faits également dans d'autres organismes, considérés dans une terminologie administrative contemporaine, comme des « opérateurs de l'Etat »

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Paragraphe 3 : « mission études ou recherche et développement ».</b></p> <p>Il est difficile de dire à la fois que cette mission est récente et que « pendant longtemps » elle n'a bénéficié que d'une faible écoute.</p> <p>La mission recherche et développement a été créée en janvier 2005.</p>	

Dans ce contexte, le cas du « **Quotidien de la formation** » mérite quelques développements particuliers, en regard de l'enjeu que sa création représente et des remarques entendues à son égard. En effet, s'il est inutile de revenir sur l'absence de réelle concurrence avec un autre média télématique fournissant de l'information généraliste sur l'ensemble du champ de la formation et particulièrement sur celui qui ressort de la compétence du ministère de l'éducation nationale, quatre incompréhensions formulées par plusieurs interlocuteurs de la mission, se doivent d'être relevées :

- le fait de considérer que cette lettre télématique doit équilibrer ses comptes, là où une telle contrainte financière n'est pas imposée par exemple à Inffo Flash, n'a pas été véritablement expliqué par des arguments rationnels<sup>23</sup>. En effet, certes les contenus éditoriaux sont différents car ces média sont différents (l'un est un bihebdomadaire écrit, l'autre une lettre télématique quotidienne) mais leurs logiques éditoriales sont semblables : informer sur l'actualité de la formation continue et dans les domaines connexes à celle-ci, valoriser les initiatives, notamment régionales, ... « Le quotidien de la formation » n'est pas seulement un « produit », mais il est aussi un élément de développement et d'image pour le Centre INFFO au même titre que son site Internet. Une organisation nationale diffusant de l'information et qui ne produirait pas de média informatique, d'une part se priverait d'une « veille technologique » indispensable, d'autre part apparaîtrait comme « dépassé » dans l'environnement ambiant ;
- en outre, à travers les « offres promotionnelles » qui, par voie informatique sont à coût quasi nul, « Le quotidien de la formation » est un moyen de prospection complémentaire aux moyens plus traditionnels (dont le marketing direct par support papier). Sur la période s'étendant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 octobre 2005, via ses « offres push » d'abonnement de 15 jours gratuits au « Quotidien de la formation », certes le Centre INFFO a pu augmenter son nombre d'abonnés, mais il a aussi obtenu plus de 500 adresses télématiques pour promouvoir ses autres produits (écrits et oraux) ;
- enfin, ce média, est un vecteur direct d'événements organisés par le Centre INFFO mais aussi de promotion d'événements d'organisations (publique ou privées) qui, par la même, deviennent des partenaires intéressés par le Centre. Ce faisant, « Le quotidien de la formation » participe à l'amélioration du positionnement du Centre INFFO dans un univers de l'information technique (dans le domaine emploi-travail-social<sup>24</sup>) en mutation, dans lesquels les groupes « Reed Elsevier » ou « Liaisons » occupent une place prépondérante, mais où des « stratégies de niche » peuvent être développées.

<sup>23</sup> l'hypothèse d'une part d'irrationalité, liée à une relation difficile aux média informatiques, en fonction de l'âge d'interlocuteurs farouchement dubitatifs, se doit d'être évoquée. Cette réalité est en effet largement décrite dans la littérature qui distingue d'une part la « génération Internet » et d'autre part ceux (et celles) qui ont grandi avant Internet et dont certains restent maladroits avec lui et, à partir de là, souvent distants voire hostiles à tout ce qui utilise ce média ;

<sup>24</sup> ce phénomène est aussi majeur dans tous les autres domaines de l'information à caractère professionnel

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Info</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Paragraphe 2 –</b></p> <p><b>- 1<sup>er</sup> tiret : « les maquettes des produits écrits et numériques »</b></p> <p>Elles sont réalisées par le service Multimédia en partenariat avec le marketing.</p> <p><b>- 2<sup>ème</sup> tiret : « la charte graphique »</b></p> <p>La définition d'une nouvelle charte graphique est inscrite dans les projets du Centre. Elle n'a pu être réalisée ces deux dernières années compte tenu d'une part des nombreux autres chantiers ouverts et d'autre part, on le répète, de l'absence de moyens financiers.</p>	

## 2.4 L'organisme se dote depuis peu d'une véritable gestion des ressources humaines

### 2.4.1 *Les ressources humaines constituent pour l'association un atout autant qu'un facteur de risque*

Les personnels de l'association représentent l'essentiel des charges (68 % de celles-ci en 2004) mais également sa meilleure carte de visite et l'essentiel de son potentiel de développement eu égard à l'activité de production intellectuelle caractérisant le Centre. Le maintien de la qualité et la valorisation de ces ressources sont des facteurs clefs pour la réussite des projets du Centre INFFO.

#### 2.4.1.1 *Un atout : le professionnalisme et l'expérience*

Le professionnalisme des personnels et particulièrement des juristes est unanimement reconnu par les interlocuteurs de la mission. Le niveau de recrutement et les formations suivies depuis l'entrée au Centre sont des points positifs relevés pour tous les agents rencontrés au cours de l'enquête. Par ailleurs, les personnels bénéficient d'une expérience professionnelle avérée avec une durée moyenne de présence au Centre INFFO de 14 ans, souvent précédée de périodes de travail dans le même secteur ou dans des domaines proches.

#### 2.4.1.2 *Des points faibles ou qui pourraient l'être : le vieillissement des salariés, la faible mobilité, le besoin de nouvelles qualifications*

Les données précédentes ont leurs revers : l'ancienneté des agents dans leur emploi signifie aussi le vieillissement des effectifs avec son incidence sur la masse salariale (GVT), un turn-over naturel limité ne permettant pas de dégager beaucoup de possibilités de recrutement de nouvelles qualifications. La moindre appétence au changement parfois évoquée n'a, par contre, pas paru évidente à la mission.

Une autre caractéristique est le choix des responsables du Centre INFFO de tenir compte des difficultés personnelles (plus ou moins temporaires) de ses salariés, en cherchant à les aider à surmonter celles-ci. Ce choix, cohérent avec l'esprit du droit du travail et la gestion du Centre qui associe les partenaires sociaux, se traduit notamment par l'aménagement de leur poste pour plusieurs salariés, de telles décisions sont plus lourdes pour la gestion du Centre que des licenciements ou des procédures permettant la reconnaissance d'une invalidité définitive.

L'avis de la mission est sur ce point très net. Certes, l'application de tels principes peut être générateur de coûts identifiables, mais elle induit trois autres effets qui ont une réelle valeur :

- la cohérence avec l'objectif même du Centre, qui est de promouvoir des pratiques de gestion du personnel reposant sur le maintien de compétences professionnelles tout au long de la vie des personnes, en situation d'emploi ou au chômage ;

- le renforcement de la cohésion du collectif de travail, dès lors que les dispositions décidées pour pallier les difficultés rencontrées par certain(e)s salarié(e)s du Centre, sont bien expliquées et comprises par les autres salariés du Centre ;
- la préservation de la mémoire de l'entreprise dont ces salariés sont porteurs et qui peut se révéler être un atout, dès lors que cette mémoire est mise au service d'un projet d'avenir et non tournée vers le ressassement d'une "ancienne époque" présentée comme sans problème.

#### **2.4.2 Des risques amplifiés par une gestion peu adaptée à une période de changement**

Les responsables du Centre INFFO n'ont perçu les enjeux de la gestion des ressources humaines que depuis peu, centrant auparavant leur action en ce domaine surtout sur la maîtrise du niveau global des effectifs.

Ceux-ci ont peu évolué depuis 1992, passant de 96 agents (83,5 salariés permanents) à 99 (75,5 permanents), ce qui rapporté à l'accroissement<sup>25</sup> de l'activité du centre témoigne d'une amélioration de la productivité.

Ce gain de productivité ne résulte pas cependant de la mise en œuvre d'outils de gestion propres à stimuler le travail collectif et individuel.

Le personnel est en effet régi par un accord approuvé par la direction du budget en 1969 et qui classe les agents en 6 groupes plus une catégorie hors cadre dotés d'une grille de rémunération, réajustée en 1992, proche de celle attribuée à des personnels de la fonction publique et qui se limite à donner des « indices bornes » à respecter. Ce dispositif n'a pas encouragé l'élaboration de procédures d'évaluation individuelle dont les résultats auraient pu être pris en compte pour les avancements.

Aucun système de prime liée aux résultats n'est explicitement prévu même si une prime qui peut s'apparenter à un tel dispositif a été versée en 2004 et pourrait l'être en 2005. Les rémunérations additionnelles « statutaires » sont donc seulement « mécaniques » : un 13<sup>ème</sup> mois est versé à tous les salariés ainsi qu'une prime d'ancienneté de 3% tous les 3 ans dans la limite de 15 ans.

Enfin, les agents étaient recrutés jusqu'en 2004 par des contrats détaillant le contenu de leurs fonctions ce qui ne facilitait pas les nécessaires évolutions ultérieures, surtout dans un milieu de travail cloisonné, comme l'avait montré le précédent rapport IGAS

Ainsi, la direction n'avait aucun moyen de rétribuer justement les efforts accomplis dans une période de montée en puissance du travail ni d'accompagner le changement. Par ailleurs elle ne pouvait guère espérer attirer de nouvelles compétences tant en raison d'une grille de salaires ne reconnaissant pas les nouveaux « métiers » liés aux évolutions technologiques, que de marges d'action réduites du fait d'une enveloppe limitative de postes budgétaires<sup>26</sup> et d'un GVT plafonné à 1,6%.

<sup>25</sup> Celle-ci s'apprécie à travers la diversification des produits offerts par le Centre et par le développement de l'activité de formation exigeante en terme de temps agent (le chiffre d'affaires des journées de formation a ainsi progressé de 54 % entre 2003 et 2004.

<sup>26</sup> Mais une évolution est en cours de discussion avec le contrôleur d'Etat (voir ci-après).

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Paragraphe 4 – 2.4.2. « les responsables du Centre INFFO n'ont perçu les enjeux de la gestion des ressources humaines que depuis peu ... »</b></p> <p>Si la politique de gestion des ressources humaines a connu une formalisation et une accélération depuis juillet 2003, elle n'aurait pas été possible sans un travail de réflexion et des premières réformes réalisées par l'ancien Secrétaire Général et son équipe en étroite concertation avec le Contrôleur d'Etat. Parmi ces réformes on peut citer : la mise en place d'une politique marketing, le projet informatique de paie, gestion, comptabilité, la réorganisation des services administratifs, la mise en place des 35 heures, le lancement de nouveaux produits, la comptabilité analytique, le nouveau statut fiscal du CI, le contrat d'objectifs, etc.</p> <p>Cette politique a été concomitante avec la conduite du chantier de construction du siège social à St Denis, du déménagement et de l'installation.</p> <p>Ces chantiers de réformes ont conduit également à des évolutions internes concrètes portant sur la grille des salaires, une réflexion sur les métiers, la pyramide des âges, les premières primes (à l'occasion de l'Université d'Hiver 2004), la gestion des ressources humaines. Ces dossiers ont fait l'objet de contacts réguliers entre la Direction, le Contrôleur d'Etat et la Tutelle.</p> <p>Le souci de modernisation s'est aussi traduit par la volonté d'apporter des réponses adaptées à la pérennité de nouvelles technologies de l'information et notamment trouver les moyens de recruter les compétences nécessaires sans disposer de moyens financiers permettant de s'aligner sur le niveau des revenus du marché.</p> <p>Il convient de rappeler que le CI est une petite structure de moins de 100 collaborateurs et aux moyens limités.</p> <p><b>2.4.2. 2ème paragraphe :</b> <b>Ceux-ci ont peu évolué depuis 1992 passant de 96agents (83,5 salariés permanentes) à 99 (75,5 permanents).</b></p> <p>Corriger : « ...à 99 (82,5 permanents)</p>	<p>Les réformes imposées par l'évolution de la réglementation (ex 35 h) ont été conduites en effet mais la GRH n'a été modernisée dans le cadre d'un plan d'ensemble que depuis 2003.</p> <p>Oui</p> <p>Rectifié.</p>

### ***2.4.3 Un plan de modernisation de la GRH se met progressivement en place malgré des réticences imputables à une insuffisance de communication interne***

#### *2.4.3.1 Une prise de conscience récente*

Le secrétaire général a mesuré, dès son arrivée en 2003, l'ampleur de la modernisation de la gestion des ressources humaines à entreprendre. Sur la base d'un diagnostic de la situation générale du Centre, effectué notamment après une série d'entretiens et l'aide d'un cabinet externe pour la partie organisationnelle du département des affaires administratives et financières, il a proposé un plan d'actions sur trois ans qui concerne les différentes facettes de la gestion du personnel.

#### *2.4.3.2 Un plan global et cohérent*

Antérieurement, un certain nombre de mesures avaient été prises sur le plan organisationnel, à la faveur du déménagement du Centre, de La Défense à Saint Denis, mais sans véritablement transformer la gestion des personnels. La novation et l'intérêt de la stratégie définie en 2003 sont d'articuler un programme d'actions au profit des personnels à des objectifs de changement en matière d'organisation, de production et de marketing, d'optimisation et de réduction des coûts. La politique de ressources humaines est ainsi délibérément mise au service d'un projet d'entreprise, elle est déclinée dans tous ses aspects aux fins de soutenir le développement des activités du Centre.

L'importance de l'enjeu justifie que le secrétaire général traite directement tous les dossiers avec une collaboratrice. Ce plan fait l'objet d'un tableau de bord qui permet de mesurer les progrès d'ores et déjà accomplis.

Si ce chantier relève d'une procédure centralisée, cependant que par souci de ne pas déresponsabiliser l'encadrement intermédiaire de ses responsabilités en matière de gestion des personnels, celui-ci se voit davantage impliqué par de nouvelles techniques telles que la mise en place d'entretiens d'évaluation, par le développement de fonctions de tutorat<sup>27</sup> pour lesquelles il a bénéficié de formations externes.

Une démarche d'accompagnement de l'encadrement à ces nouvelles méthodes de management doit être poursuivie, pour que les enjeux de la réorganisation soient compris et portés par l'ensemble des chefs de service, et que le développement des organisations par projets et des fonctions d'animation transversale soit perçu comme un atout pour la propre valorisation de leurs services.

#### *2.4.3.3 Une vision dynamique de la gestion des personnels*

La gestion des personnels ne vise plus seulement à maîtriser les coûts et à assurer le continuité du fonctionnement du Centre dans le meilleur climat social possible. Trois ambitions lui sont assignées :

---

<sup>27</sup> notamment à l'égard de stagiaires dans le cadre de formation de niveau universitaire.

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Paragraphe 5 – 2.4.3.1.</b> Les grandes orientations de la politique menée en matière de gestion des Ressources humaines comme l'ensemble de l'activité du Secrétaire Général et de son équipe renforcée par un nouveau Directeur financier s'inscrit à la fois dans la continuité (voir remarque précédente) et dans le cadre de la feuille de route adressée au Secrétaire Général lors de sa prise de fonctions (Voir <b>annexe N° 9</b>)</p> <p><b>Paragraphe 6 – 2.4.3.2</b> Voir remarque précédente.</p>	<p>Cela ne retire rien à la qualité du travail déployé par le Secrétaire général.</p>

➤ A : Valoriser et améliorer les compétences :

Permettre la meilleure adéquation possible entre les besoins de la structure et les capacités de ses agents passe par un état des lieux précis de ces deux éléments, lequel n'existait pas auparavant ou du moins n'était pas formalisé, ne permettant pas le développement d'une réflexion collective sur l'organisation et les priorités de formation visant à préserver le capital ressources du Centre. Pour remédier à cette situation :

- des fiches de postes sont en cours d'élaboration.

Des fiches de poste type ont été conçues pour 15 emplois « repères » recensés dans les divers services, la démarche ainsi initiée est en voie de généralisation à l'ensemble des emplois.

Ces fiches présentent l'intérêt non seulement de fixer les activités liées à l'emploi mais aussi de situer ces derniers dans l'organigramme en termes de relations et de niveau d'autonomie mais aussi de donner des indications sur les évolutions prévisibles du contenu et des contours de l'emploi.

- des entretiens individuels de carrière vont être mis en place.

Le profil et le potentiel des agents pourront être mis en regard de ces éléments portés dans la fiche de poste, par la pratique de l'entretien individuel de carrière, novation introduite en septembre 2005 et à laquelle les responsables d'unités ont été préparés par une formation confiée à un cabinet externe. Un guide d'entretien propre au centre a été conçu par l'encadrement au cours de cette session de formation, ce qui est a priori pertinent pour faciliter l'appropriation de la démarche d'autant que celle ci bouscule la culture interne . Enfin, de nouvelles modalités de recrutement et d'élaboration du plan de formation sont à l'étude

L'outil « fiche de poste » est essentiel : il doit permettre de rationaliser les recrutements ; les plus récents se sont d'ailleurs effectués selon une procédure de sélection passant par plusieurs étapes permettant de cerner les compétences et aptitudes liées à l'emploi. La mission de l'agent recruté sera cadrée par la fiche annexée au contrat de travail avec une clause de réexamen annuel, procédure plus satisfaisante que la précédente puisque la définition de l'activité, dans le corps même du contrat, figeait fortement la situation.

Cet outil sera particulièrement utile pour préparer sur des bases plus certaines les priorités du plan de formation qui s'apparentait, jusqu'alors, à une simple liste de projets individuels.

➤ B : Anticiper les risques et les opportunités :

Ces travaux s'intègrent dans un projet de développement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dont les bases se construisent. Dans un cadre contraint, en particulier en termes d'emplois budgétaires, il s'agit de donner au Centre la capacité de s'adapter, d'être réactif face aux nouvelles attentes de ses partenaires et aux exigences de ses financeurs.

L'équipe de direction dispose de deux moyens d'action auxquels elle a recours depuis 2003/2004, avec l'accord du conseil d'administration et le soutien du contrôleur d'Etat :

- 1) le redéploiement des compétences existantes pour renforcer certaines missions et favoriser la qualité des prestations.

Un projet d'ensemble visant à une organisation plus performante a été mis au point après diagnostic conduit à partir d'une série d'entretiens avec l'encadrement. Les missions de certaines unités de travail ont été revues pour tenir compte de la stratégie du Centre INFFO ou de l'évolution technologique de certains secteurs. Par ailleurs, une innovation importante a été introduite pour remédier au fonctionnement très vertical de la structure : la définition de fonctions de coordinateurs système (7) et de coordinateurs produits (6), missions placées hors hiérarchie et dont les titulaires sont porteurs d'un rôle de garant qualité.

Ce projet présenté aux représentants du personnel le 2 décembre 2004, s'est mis en place- malgré les réserves évoquées ci-après- par la voie de mobilités internes et de promotions, accompagnées de revalorisations salariales. A cette occasion, quelques situations individuelles ont été également ajustées. Près de la moitié des effectifs (36 salariés) ont été concernés.

Les mesures salariales d'accompagnement ont été gagées par le non remplacement de deux départs en retraite d'agents à mi-temps et le gel d'un troisième poste budgétaire.

- 2) L'injection progressive de nouvelles compétences.

Au-delà de cette réorganisation, le Centre INFFO devra poursuivre ses efforts d'adaptation. Il a la possibilité de faire face dans l'urgence à des besoins nouveaux par le recours à des contrats à durée déterminée mais la pérennisation de ces emplois est plus délicate en raison de la limitation globale du nombre d'emplois budgétaires. Ce point pourrait s'avérer bloquant dans une perspective de développement d'activité du Centre. A cet égard, la mission souligne l'opportunité de la piste d'évolution ouverte par le contrôleur d'Etat qui consisterait à raisonner en termes de masse salariale rapportée au total des produits et non plus en termes de postes budgétaires. Une telle mesure serait de nature à renforcer l'autonomie de gestion et la responsabilisation de la direction du Centre, elle paraît en outre conforme à l'esprit des réformes budgétaires en cours, pour mettre en œuvre la LOLF.

Cette souplesse est d'autant plus nécessaire que la pyramide des âges des personnels en poste ne permet pas d'envisager un renouvellement significatif des compétences à l'occasion de départs en retraite à brève échéance : 12 salariés ont 55 ans ou plus mais la moitié seulement d'entre eux ont atteint l'âge de 58 ans.

➤ C : Développer les possibilités de reconnaissance :

La motivation des personnels en fonction est essentielle dans ces circonstances et en raison de la durée de carrière prévisible des agents (54 agents sont présents depuis plus de 10 ans). Aucun système de reconnaissance des efforts accomplis en terme de qualité de travail et d'investissement en formation n'existait au Centre INNFO, même si des mesures individuelles pouvaient être prises au cas par cas. Comme indiqué ci-dessus, le plan de redéploiement a eu l'intérêt de combiner l'organisation et la valorisation des compétences et le réajustement des situations salariales.

<p align="center"><b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b></p>	<p align="center"><b>Observations en retour de l'IGAS</b></p>
<p><b>Paragraphe 3 :</b> Voir remarque précédente, même s'il est exact que cette politique a été renforcée dans la période récente.</p> <p><b>Paragraphe 4 « anticiper les risques et les opportunités ».</b></p> <p>Cette volonté anime la politique de la Direction. Pour autant, cette politique est limitée par l'insuffisance des moyens permettant d'associer de nouvelles compétences .La question a été abordée lorsque le Centre INFFO a présenté à la tutelle un dossier sur la pyramide des âges et évoqué l'éventualité de départs volontaires en retraite. Cette suggestion n'a pas recueilli un écho favorable. D'autres moyens doivent donc être trouvés.</p>	<p>Oui.</p>

Dans le même esprit, les moyens nécessaires ont été obtenus pour le versement d'une prime exceptionnelle en 2004 afin de reconnaître les charges de travail importantes du personnel affecté au département juridique très sollicité notamment pour des formations (+ 200 interventions au lieu de 90). Le « bénéfice » obtenu par cet accroissement d'activité a été affecté en partie <sup>28</sup> aux primes et réparti pour moitié sous une forme collective et, pour moitié, de façon individualisée (prime calculée selon le nombre de jours de déplacement, soit un critère objectif, acceptable par tous)

Le résultat final de l'exercice 2004 a permis de verser à tous les salariés une prime, certes moins généreuse mais qui représente un signe de prise en compte par la direction des efforts de productivité accomplis.

Un dispositif de même nature est en cours de négociation pour 2005. Il reste qu'il serait opportun d'en inscrire le principe dans l'accord d'entreprise à l'occasion de sa prochaine révision.

Celle-ci doit être envisagée dans la perspective d'une meilleure prise en considération des qualifications nécessaires au développement de la structure et à l'amélioration des déroulement de carrière des agents acceptant de parfaire ou de diversifier leurs compétences (exemple : reconnaissance de la qualification de formateur par des juristes par la voie de la VAE). La mission a pu constater la préparation de négociations en ce sens.

#### *2.4.3.4 Une communication encore insuffisante en dépit d'un dialogue social soutenu*

L'évolution de la politique du personnel dans le sens d'une gestion dynamique et prévisionnelle des compétences et les réorganisations récentes tendant à améliorer les méthodes de travail ont été bien reçues dans leur principe par le personnel qui mesure les nécessités de ces changements, trop longtemps différés. La mission a pu constater cette adhésion notamment en rencontrant les représentants du personnel et les représentants syndicaux ; par contre des réserves sont exprimées sur la façon dont ces novations ont été conçues et mises en œuvre. Elles ont certes été présentées au comité d'entreprise mais sans consultation préalable et avec des explications estimées insuffisantes. Leur mise en œuvre n'apparaît pas en outre suffisamment accompagnée d'où des résultats inégaux d'un service à l'autre. Cette situation est liée, par ailleurs, à faiblesse de la communication interne entre l'encadrement et les salariés non compensée par une communication directe de la direction vers l'ensemble sur personnel. Il s'ensuit un certain nombre d'incompréhensions et de suspicions qui peuvent freiner les réformes.

Les salariés, à travers leurs représentants, apparaissent cependant très désireux d'être associés aux réflexions à mener sur le positionnement, les missions et méthodes de travail du centre et en capacité d'apporter une contribution très constructive à ces travaux de fonds, il serait dommage que la direction du Centre INFFO ne s'appuie pas davantage sur cette force de propositions en prenant des initiatives concrètes, au delà de la journée annuelle d'échanges entre la direction et le personnel organisée depuis peu à l'occasion de la cérémonie des vœux !

<sup>28</sup> L'autre partie a servi à abonder les réserves.

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Titre « Développer les possibilités de reconnaissance » 2<sup>ème</sup> paragraphe :</b></p> <p>« Dans le même esprit, les moyens nécessaires on été <b>obtenus</b> ... » Ecrire : ont été <b>dégagés</b>.</p>	Vu.

Le projet en cours de définition d'un site intranet mériterait d'être finalisé, avec cette même préoccupation de partage d'informations, mais aussi de mise en commun de réflexions prospectives.

La mobilisation du personnel pour un projet d'envergure, tel que l'envisage la mission, **suppose le développement d'un « management » plus participatif**, ne se limitant pas au respect formel des règles de consultations des délégués des personnels et des instances<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> A cet égard, la mission a pu vérifier que ses consultations sont régulières, les documents relatifs aux séances de travail avec les représentants du personnel et les réunions du comité d'entreprise donnent lieu à des comptes-rendus et à des réponses écrites correctement consignés dans un registre mis à la disposition du personnel

<p align="center"><b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b></p>	<p align="center"><b>Observations en retour de l'IGAS</b></p>
<p><b>2.4.3.4 - « Une communication encore insuffisante en dépit d'un dialogue social soutenu »</b></p> <p>La Direction organise des briefings de coordination opérationnelle chaque lundi matin avec les responsables hiérarchiques. Cette réunion est élargie une fois par mois aux « coordonateurs produits ». Et le Directeur anime une réunion stratégique environ toutes les 6 semaines. De plus, la taille de l'entreprise, bien que pénalisante en terme d'effectifs de Direction, favorise les contacts directs sur le lieu de travail des collaborateurs. Et la Direction est facilement accessible pour les demandes d'entretiens individuels auxquelles elle répond favorablement dans la plupart des cas. A noter qu'une journée d'information de l'ensemble des salariés est prévue au début 2006.</p>	<p>Voir ci-dessus.</p>

## **TROISIEME PARTIE. LE CONTRAT D'OBJECTIF ET LA CONVENTION DE GESTION CONCLUS AVEC L'ETAT APPUIENT LES EVOLUTIONS AINSI MENEES DANS LA CONTINUTE ET PERMETTENT D'EN MESURER LES RESULTATS POSITIFS**

Les relations entre l'Etat et le Centre INFFO sont formalisées par un contrat d'objectif 2003-2006 et une convention pluriannuelle 2004-2006 (la mission suggère d'harmoniser les périodes d'application des deux documents à l'occasion de leur renouvellement)

Le contrat d'objectifs fixe sept priorités :

- Trois d'entre elles pointent les finalités qui doivent justifier les interventions du Centre, à savoir l'amélioration de la connaissance de l'offre de formation et la facilitation de l'accès à l'information sur la formation et sur la validation des acquis de l'expérience.
- Les quatre autres priorités sont d'une autre nature puisqu'elles concernent les actions à moderniser (outils pour les acteurs) ou des partenariats à développer (régions, institutions orientées vers les demandeurs d'emploi, organismes européens ou internationaux).

Ces priorités s'inscrivent dans la continuité du précédent contrat et ne donnent pas au Centre INFFO d'orientations nouvelles ; la mission a relevé qu'elles comportent par contre des ambiguïtés dans leur formulation et apparaissent à certains égards en décalage avec les besoins exprimés par les acteurs de la formation qu'elle a rencontrés.

### **3.1 Les objectifs du contrat maintiennent certaines ambiguïtés**

#### ***3.1.1 Le Centre doit améliorer l'information sur l'offre de formation mais la responsabilité de la constitution de la base de donnée est confiée aux CARIF.***

Le contrat d'objectifs pluri-annuel pour 2003 2006 souscrit avec l'Etat fixe au Centre INFFO comme première priorité de développer et diffuser des supports d'information, de formation et de documentation à destination des acteurs de la formation professionnelle, sur l'offre de formation et les procédures de validation des acquis.

A cette fin, il doit rechercher la complémentarité avec les informations mises à disposition dans les régions et départements par les CARIF et diverses institutions également concernées. En tout état de cause, il doit jouer un « rôle central » sans que cette expression soit définie.

Le Centre INFFO s'est pensé de ce fait légitime à construire une base de données sur l'offre, travail d'envergure engagé sur plusieurs années avant que la DGEFP n'indique, en 2004, qu'il lui semblait préférable de confier cette mission aux CARIF.

Il s'ensuit une contradiction entre le contrat et la convention signée un an après entre le Centre et l'Etat au regard de la construction d'un portail, comme évoqué précédemment : la convention pluri - annuelle 2004-2006 signée entre l'Etat et le Centre INFFO pour la mise en œuvre du contrat n'énonce plus, en effet, pour sa part, que le principe d'une contribution du Centre au portail développé par les CARIF, ainsi que l'apport aux usagers d'informations pour lesquelles le recueil au niveau national constitue une plus-value.

La mission a pu noter dans les différentes régions auprès desquelles elle a mené ses investigations, la réalisation de bases de données relatives à l'offre de formation rendues accessibles par secteur d'activité, lieux d'exercice, niveaux et le cas échéant diplômes préparés. La nécessité d'une mise à jour rigoureuse et fiable (contenus pédagogiques, dates de début et de fin de formations ...) a été soulignée par l'ensemble des acteurs rencontrés et soulève la question du contrôle de la qualité des informations inscrites dans la base de données.

Ces informations sont le plus souvent téléchargées par les organismes de formation, qui peuvent omettre de renseigner tel ou tel champ au motif de difficultés techniques (telle la lenteur d'accès aux écrans saisis). Dans certains cas, ce sont les financeurs qui assurent la mise à jour de ces données. Les insuffisances relevées par la mission dans ce domaine multiplient les demandes d'information adressées directement aux organismes de formation, et s'avèrent ainsi contre-productives.

En tout état de cause, l'option nouvelle prise sur ce point par la DGEFP en 2004, désignant les CARIF pour assurer ces missions apparaît pertinente et mais appelle un cadrage plus précis de sa part. Outre les problèmes de fiabilité ci-dessus évoqués, il importe notamment que ces bases de données construites au plus près des territoires de mise en œuvre, soient compatibles et autorisent toute recherche sectorielle inter-régionale. Le « Metamoteur » géré en Inter-CARIF tend à répondre à cette ambition, mais devrait être encadré dans un cahier des charges rigoureux.

Dans l'immédiat, il y a un décalage certain entre le « rôle central » pour le Centre INFFO affiché dans ce domaine par le contrat, la « contribution » demandée au Centre par la convention et la réalité observée par la mission.

### ***3.1.2 L'égalité d'accès à l'information passe par la mise en réseau des acteurs sans que le public et le contenu visés soient bien définis.***

La question de l'égalité d'accès à l'information est abordée d'une part sous l'angle des réseaux professionnels spécialisés et d'autre part sous celui du "grand public".

#### *3.1.2.1 Pour les professionnels, l'objectif fixé au Centre semble large*

Le contrat insiste sur le déficit d'informations sur l'offre de formation mobilisable, mais aussi sur les modalités de prise en charge par les divers financeurs des actions projetées (ASSEDIC, PLIE, Commune, Département, Région, OPCA....).

Le déficit d'informations destinées aux professionnels et réseaux, relatives aux pratiques professionnelles, a été confirmé auprès de la mission à l'occasion de contacts avec des professionnels de missions locales, d'agences locales de l'emploi, services d'orientation de l'AFPA par ceux qui sont chargés de l'orientation des demandeurs d'emploi. Les modes de gestion diffèrent de territoires à d'autres selon les partenaires mobilisés (quelquefois au niveau d'une commune, voire d'un quartier), et les lieux de régulation et d'échanges font défaut.

Il s'ensuit très souvent une forme de prescription empirique, construite sur l'observation des projets qui sont acceptés ou refusés. En outre, cette situation ne permet pas que soit mise en débat auprès des financeurs l'expression des besoins des apprenants.

De même la connaissance des initiatives développées sur ces sujets dans certaines régions, et au niveau national s'avère limitée à des échanges très insuffisants, nécessitant une démarche construite de capitalisation.

A cet égard, la mission a pris connaissance au cours de ses déplacements en régions de d'une initiative opportune de l'UNEDIC et l'ANPE, avec le concours des CARIF. Il s'agit de la création d'un dispositif en ligne (réunissant offre de formation, modes de prise en charge administratif et financière au bénéfice des demandeurs d'emploi indemnisés) dénommé "OFAA" .

### *3.1.2.2 Par contre, pour le « grand public » le contrat pointe des besoins d'information liés au développement de la formation tout au long de la vie sans en tirer de conséquences précises.*

Les démarches des individus s'inscrivent le plus souvent dans un projet professionnel, lié à un souhait de prise d'emploi ou de reconversion. La mise à disposition auprès des personnels chargés de l'information et de l'orientation sur la formation, d'une documentation adaptée est indispensable. La mission a pu constater sur ce point, le caractère aléatoire des données fournies, selon l'existence ou non d'un observatoire régional et selon la nature des travaux et publications diffusés.

L'information sur les métiers s'appuie sur les fiches métiers publiées par l'ONISEP, et les contenus définis dans le ROME mis à jour par l'ANPE. Dans la région Nord-Pas de Calais, un projet « PRIME » élaboré dans le cadre du CCREFP, tend à compléter utilement les informations délivrées aux acteurs professionnels.

Certains agents sont enclins à se constituer des fonds documentaires personnels, encouragés en cela par la spécialisation des ALE par secteur professionnel.

Ces constats, pour limités qu'ils soient, illustrent bien la segmentation qui caractérise non seulement les institutions publiques qui définissent les politiques sur les territoires, mais aussi celles qui organisent les modes d'information et de prescription par catégorie de publics, enfin la complexité liée à la multiplicité des financeurs. Les concepteurs de sites d'information doivent surmonter cette contradiction, entre l'indispensable spécialisation des réseaux professionnels, et la nécessaire lisibilité pour les bénéficiaires des conditions de formation et de réalisation de leurs projets .

*3.1.2.3 La mise en réseau des acteurs devrait répondre à ces besoins divers, ce qui n'est pas explicite.*

L'information sur la formation doit nécessairement reprendre ces différents champs d'analyse et domaines de connaissances, ce qui n'est pas explicité par le contrat d'objectif et n'est pas pris en compte par le Centre INFFO.

Elle doit répondre aux besoins d'information des professionnels et leur fournir les instruments indispensables à la réalisation de leur mission.<sup>30</sup>

La relation de proximité paraît devoir être la règle à privilégier à cet effet : proximité professionnelle pour le pilotage, l'animation et l'information des professionnels par leurs institutions, proximité territoriale dans la production localisée d'information sur l'offre de formation et les métiers.

Cette organisation de proximité doit être cependant relayée au niveau national dans le cadre d'une mise en réseau facilitant les échanges en inter-régions, développant la fonction ressource technique et juridique, favorisant la capitalisation d'expériences, la recherche et l'innovation.

Le Centre INFFO a fait, pour l'essentiel, l'impasse sur la « guidance professionnelle » des prescripteurs de formation, dans les sessions et actions de formation organisées, par méconnaissance du contenu concret de leurs fonctions et absence de sollicitations sur ce sujet de la part des institutions qui organisent leurs missions .

L'offre de service du Centre INFFO se trouve peu à peu distancée, pour ne pas avoir suivi l'évolution des organisations qui affecte les services d'accueil et d'orientation : Les opérateurs professionnels relais des financeurs publics de la formation ont élaboré leurs propres outils, et n'utilisent que très peu les publications et supports du Centre INFFO.

Les changements institutionnels liés aux lois de décentralisation, comme aux droits nouveaux issus de la négociation collective modifient profondément les modes d'accès à la formation et appellent une information, une orientation et un accompagnement de proximité. Ce besoin est d'autant plus exprimé par les usagers, que le système apparaît segmenté et complexe, voire opaque pour le bénéficiaire sur certaines décisions le concernant. Le principe même du développement des compétences tout au long de la vie rend indispensable la mise en œuvre d'un système d'information plus proactif, mais aussi plus lisible.

A cet égard, la réalisation d'un site « portail France » a suscité l'intérêt des professionnels rencontrés, tout en mettant en évidence la nécessité d'un cahier des charges organisant la compatibilité des systèmes d'information .

---

<sup>30</sup> La mission a pu constater que tel semble être le cas pour l'ONISEP qui dispose d'un groupe de veille permanente services aux besoins.

Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo	Observations en retour de l'IGAS
<p><b>Dernier paragraphe : site Portail France.</b></p> <p>Le Centre INFFO a témoigné sur ce dossier d'une forte capacité de mobilisation et de réactivité en répondant dans des délais très courts techniquement aux commandes exprimées par le Ministre devant son Conseil d'Administration le 26 mai 2005. Une Commission paritaire du CA (partenaires sociaux et DGEFP) a été mandatée pour étudier l'architecture de projets finalisés, le cahier des charges et les financements nécessaires.</p> <p>Le projet d'un « Portail France » avait déjà fait l'objet de propositions du Centre INFFO dans les années 2000. Un projet associant France Télécom avait déjà été lancé par la DGEFP et le Cabinet de la Ministre de l'époque auquel le Centre INFFO avait été associé. Ce dossier témoigne de l'implication constante du Centre INFFO sur les nouvelles technologies.</p>	vu

### ***3.1.3 La volonté de développer l'information internationale et européenne apparaît plus formelle qu'effective.***

L'activité d'information du centre INFFO sur et vers l'Union Européenne et plus encore son intervention au plan international, constituent les maillons faibles de ses axes de développement.

#### *3.1.3.1 Ces sujets ne correspondent pas à des objectifs précis*

Sur le plan formel, les deux sujets constituent deux des huit objectifs du contrat 2003-2006 ce qui semble marquer la volonté d'un engagement fort de la part de l'administration centrale comme de l'institution.

La nécessité de développer l'information des professionnels sur l'activité européenne est justifiée dans le document par l'importance des programmes européens (FSE) et par la place de la formation dans les lignes directrices annuelles pour l'emploi définies au plan communautaire. L'utilité de promouvoir les pratiques et l'offre de formation française est évoquée par ailleurs comme une pétition de principe plus qu'en tant qu'objectif opérationnel..

S'agissant de l'information internationale, l'intérêt de l'activité est explicité de façon encore plus évasive puisque le contrat mentionne seulement le fait que des pays « s'intéressent » au système et à la politique française de formation professionnelle. Il s'agit de satisfaire cette curiosité, aucune stratégie plus volontariste ou ciblée n'est explicitée.

Sur un mode opératoire, il est attendu du Centre qu'il poursuive sa collaboration avec les instances européennes et avec le ministère des affaires étrangères, qu'il actualise les informations disponibles sur les autres pays sur son site et qu'il facilite la diffusion à l'étranger des informations produites par ses soins en assurant leur traduction au minimum en anglais.

L'absence de conviction réelle des co-contractants sur ce champ est bien démontrée par le contenu des tableaux élaborés par la commission de suivi du contrat puisque en particulier l'objectif huit sur l'international est renseigné uniquement par quelques chiffres indiquant le nombre de délégations étrangères reçues et de missions effectuées à l'étranger. L'absence de réaction à ces chiffres très modestes<sup>31</sup> souligne également le caractère très marginal de l'activité qui correspond à un manque d'ambition partagé.

L'objectif sept sur l'Europe est appréhendé de la même façon à travers quelques événements dont la liste apparaît nettement plus consistante mais qui permet en réalité difficilement de cerner l'activité réellement déployée : elle met en effet sur le même plan la réalisation de rapports, la signature de conventions et l'organisation de rencontres ou de formations sans qu'il soit possible de mesurer l'importance et leurs enjeux respectifs.

Cette énumération confirme le sentiment d'une activité déployée au fil des opportunités et non dans le cadre d'une démarche structurée.

---

<sup>31</sup> 2002 : 5 délégations d'experts.

2003 : 8 délégations d'experts et une mission en Tunisie.

2004 : 2 délégations, visite d'un professeur d'université Irakien et rencontre du Ministre Tunisien de la formation professionnelle.

*3.1.3.2 Ils donnent lieu à des actions diverses souvent freinées par de nombreuses difficultés.*

La convention pluriannuelle 2004-2006 s'intéresse à une seule de ces réalisations : la valorisation des travaux de veille et de publication effectués au niveau national grâce au réseau REFER-net dont le centre INFFO assure l'animation au plan européen. Ce réseau renvoie à la collaboration avec le CEDEFOP qui constitue l'essentiel du programme de travail européen mené par l'association.

La collaboration avec le CEDEFOP illustre particulièrement les problèmes rencontrés par le Centre INFFO pour progresser dans ses travaux européens.

Créé en 1975 par le règlement (CEE) 377/75 du Conseil, le CEDEFOP constitue le centre de références pour l'Union Européenne en matière d'enseignement et de formation professionnelle, il fournit des informations et des analyses relatives aux systèmes, aux politiques, aux recherches et aux pratiques des Etats membres, pour les décideurs politiques, les partenaires sociaux, les chercheurs et les praticiens.

Pour assurer sa mission, le CEDEFOP a constitué divers réseaux dont l'un d'entre eux -REFER- est centré sur la formation professionnelle. Il s'appuie sur des consortium d'organismes mis en place dans chacun des pays membres et piloté par une structure de coordination désignée après appel d'offre. Le Centre INFFO a ainsi été sélectionné après avoir présenté sa candidature à la demande pressante de la DGEFP et une convention (2002/2005) le lie avec le CEDEFOP, lequel lui fixe un programme annuel de travail.

Ce programme s'avère assez lourd et surtout le Centre INFFO mobilise difficilement ses partenaires pour y contribuer. Sur les travaux de documentation et d'analyse relatifs aux dispositifs et politiques, la chargée de mission « Europe » fait appel à des concours internes au Centre INFFO comme lui permet sa position transversale mais trouve peu d'appui auprès des autres membres du consortium, peu motivés en l'absence de moyens financiers et souvent partie prenante à d'autres réseaux (exemple : les services de l'éducation nationale participent plus volontiers à EURYDICE dont ils assurent le pilotage). S'ajoute à cette difficulté celle de la langue, puisque dans le cadre de ce réseau les travaux doivent être produits en anglais avant même d'être finalisés. Le programme de travail est pour ces deux raisons en retard par rapport aux prévisions du CEDEFOP, pour la France comme pour d'autres pays.

Sur les travaux de recherche, le Centre INFFO a dû faire face à la défection en 2003 du CEREQ et s'appuie désormais sur le CNAM avec lequel il doit en conséquence partager la moitié pratiquement de la subvention accordée. Grâce à ce concours, la base ERO, sur les recherches en matière de formation professionnelles, est opérationnelle mais peu utilisée par les chercheurs français en raison notamment de l'usage exclusif de l'anglais.

Le Centre INFFO participe avec moins de problèmes à d'autres travaux impulsés par le CEDEFOP : il réalise ainsi des études et rapports dans le cadre du réseau Ttnet, réseau consacré aux pratiques de formateurs cadré par une convention spécifique (moindre exigence au niveau de la langue et poids des travaux correct eu égard à la subvention accordée).

Il est par ailleurs sollicité ponctuellement pour porter des projets européens ou pour participer à des actions impliquant divers acteurs publics ou privés.

A ce titre il a ainsi agi dans le cadre du programme communautaire EQUAL sur plusieurs axes :

- La lutte contre les discriminations en 2004/2005 avec la DPM, le FASILD, l'ANPE et l'AFPA
- L'égalité hommes- femmes avec l'Union nationale Retravailler, le Cereq, l'université Paris-Dauphine et le cabinet Maturescence
- Le maintien des seniors en entreprise avec le cabinet Emergences

Par ailleurs la dimension européenne voire internationale est prise en compte dans tous les produits du centre :

- Deux chapitres des fiches pratiques sont consacrés aux programmes de l'Union Européenne et au fonds social européen ;
- Des pages sont consacrées à cette dimension dans Inffo FLASH et dans l'AFP ; le quotidien de la formation apporte aussi des nouvelles régulières sur cette actualité ;
- Le site exploite enfin les rapports récupérés sur la situation dans les pays de l'Union et fournit des renseignements sur le FSE ;
- Des séminaires sont organisés ou co-organisés sur des thématiques européennes, ainsi en novembre 2005 le Centre participera à la demande de l'Agence Socrates Leonardo à une université d'hiver de la formation professionnelle sur la mobilité.

L'ensemble de cette production manque de fil directeur, l'impression qui prévaut est que le Centre INFFO « picore » dans l'actualité internationale et sélectionne des informations ici et là selon des critères mal définis.

A titre d'illustration, Inffo Flash a consacré en 2004 presque autant de pages à l'international (19) qu'à l'Europe (24) avec une valeur ajoutée plus forte sur les articles du premier champ que sur ceux du deuxième (45 % contre 10 %), selon une analyse effectuée par la responsable de la revue. L'analyse du contenu des deux rubriques laisse perplexe quand au choix des thèmes et des pays, elle est révélatrice d'une insuffisante connaissance des attentes du lectorat dans ce domaine.

## **3.2 Des résultats positifs à l'aune des indicateurs retenus**

### ***3.2.1 La mesure des résultats***

Comme prévu par le contrat d'objectifs 2003- 2006, la commission de suivi a choisi de travailler à partir d'un nombre limité d'indicateurs pour apprécier l'évolution de sa mise en œuvre.

L'état d'avancement de la réalisation du contrat est ainsi examiné tous les six mois à partir d'un prisme qui, pour être réducteur, ne devrait pas moins être signifiant pour chaque objectif.

La mission souligne que les objectifs retenus n'ayant pas été au départ quantifiés en termes de résultats à atteindre, il s'agit de prendre connaissance d'avancées ou de difficultés et non de mesurer un niveau de performances.

Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo	Observations en retour de l'IGAS
<p><b>4ème paragraphe : « L'ensemble de cette production manque de fil directeur... ».</b></p> <p>La critique est sévère car la dimension européenne du Centre INFFO est restée soutenue. Le Centre INFFO est ainsi le chef de file ou participe à l'ensemble des réseaux d'information sur la formation en Europe. Il a publié sur son site en quatre langues une information complète sur le système français des formations et en français une information sur le système des 24 pays de l'Union Européenne. Des contacts réguliers ont été développés avec la Commission Européenne et le CEDEFOP. Un partenariat modeste a été réalisé avec le Ministère des Affaires Etrangères.</p> <p>Le Centre INFFO, pour autant est demandeur d'objectifs précis comme le relevait la commission de suivi du contrat d'objectifs.</p> <p>Il a proposé une Université Européenne de la Formation Professionnelle. La Tutelle a considéré cette initiative comme inopportune.</p>	<p>Cela ne remet pas en cause la quantité de travail fourni.</p> <p>Cela rejoint la critique de la mission.</p>

Le contrat distingue des indicateurs relatifs à la mission d'intérêt général et des indicateurs relatifs aux missions d'informations spécifiques que la commission de suivi a préféré qualifier de « missions spécifiques et mixtes », ce qui reflète le problème de l'affectation de la subvention évoqué par ailleurs et de l'imprécision des contours des deux types de missions confiées au Centre.

*3.2.1.1 Les actions conduites au titre de la mission d'intérêt général sont appréciées de façon très globale*

- **Sur l'objectif 1** relatif à l'offre de formation et la VAE, l'indicateur retenu porte effet la mise à jour du référentiel Formacode, menée à un rythme correct.

Cet indicateur est intéressant en raison de l'importance de ce thésaurus utilisé pour la création de base de données sur l'offre de formation et dont l'actualisation conditionne la crédibilité. Il est cohérent par ailleurs avec le choix de la DGEFP de confier la création des bases de données sur l'offre aux CARIF.

Il ne permet pas cependant de vérifier l'usage fait du référentiel par les acteurs susceptibles de l'utiliser et par conséquent l'effet induit sur la connaissance de l'offre par les acteurs de la formation.

- **L'objectif 2** concernant l'égal accès de tous à l'information est cerné par le nombre de consultations du site internet.

Ce chiffre progresse nettement pour atteindre 1 356 298 visiteurs en 2004, performance qui mériterait d'être comparée à celle obtenue par d'autres sites publics (exemples sur la même année du site du CARIF du Centre : 293 600 visites et CARIF Ile- de -France : 550 000).

Cette donnée gagnerait en outre à être complétée par des éléments sur l'origine des visiteurs ( géographique et professionnelle) qui seuls justifieraient réellement de l'atteinte des ambitions affichées.

*3.2.1.2 Les actions mixtes ou spécifiques sont appréciées par des indicateurs quantitatifs ou le plus souvent factuels*

- **Objectif 3** ; les actions menées en faveur de l'information sur la VAE :

L'indicateur sur l'enregistrement des certifications par le Centre INFFO n'est pas significatif de l'engagement du Centre sur ce terrain mais bien plus des difficultés inhérentes à l'ouverture des diplômes et titres à la VAE et situées en amont de ce travail (un précédent rapport de l'IGAS a traité ce sujet<sup>32</sup>).

L'indicateur sur la consultation des publications du Centre sur ce thème révèle un bon niveau d'impact (40 855 téléchargements du guide VAE) avec un fléchissement attribué par la commission de suivi à la concurrence d'autres sites créés progressivement par diverses institutions publiques. Cette analyse est sans doute exacte, cependant le manque

<sup>32</sup> La validation des acquis de l'expérience : du droit individuel à l'atout collectif, juin 2005.

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>1<sup>er</sup> paragraphe.</b></p> <p>La Commission de suivi du contrat d'objectifs constituée au sein du Conseil d'administration a réalisé un travail approfondi du suivi de la réalisation du contrat. Le Centre aurait aimé connaître l'opinion des Inspecteurs sur cette initiative qui apparemment constitue une expérience originale dans le champ des opérateurs publics proches de Centre INFFO. Devrait-elle être mandatée pour étudier de nouveaux indicateurs quantifiés de suivi du prochain contrat d'objectifs. La définition des paramètres quantifiés avait fait l'objet de débats au sein du Conseil d'Administration où la difficulté à quantifier certaines actions de nature qualitative avaient été relevée. Le Centre est prêt à y travailler.</p>	<p>L'initiative est positive et doit être poursuivie dans le cadre du prochain contrat.</p>

d'informations ressenti à ce jour par les salariés comme par les entreprises montre que l'effort est à poursuivre, et qu'il serait opportun de développer les synergies entre acteurs ainsi que les liens entre sites.

- **Objectif 4** ; les actions ciblées sur les institutions chargées d'informer les demandeurs d'emploi :

Aucun véritable indicateur n'a été construit sur ce sujet. La commission prend simplement acte de la poursuite de travaux conduits en faveur de la documentation des agents de l'ANPE et d'une collaboration avec l'UNEDIC et l'ANPE pour la construction d'une base de données sur l'offre de formation (OFAA).

- **Objectif 5** ; la professionnalisation des acteurs :

L'indicateur retenu consiste à suivre l'évolution de la structure de production vendue. Des fluctuations sont observées d'une année sur l'autre, avec une demande plus forte des partenaires sociaux et moindre des administrations de l'Etat en 2004 par exemples. Il est difficile d'en tirer cependant des enseignements d'autant que le contrat n'a pas mis en avant la nécessité d'un rééquilibrage entre catégories de publics ni même celui d'une progression globale d'activité.

- **Objectif 6** : l'intégration des dimensions régionales et locales :

La commission est informée de l'état des relations de travail avec les régions et les CARIF par un recensement d'actions menées : sessions de formation, réunions d'échanges notamment. L'appréciation par la mission de ce sujet en développée ci-dessus dans ce rapport.

- **Objectifs 7 et 8** : les résultats des actions conduites dans les domaines Europe et international restent bien incertains.

La motivation des cadres du centre INFFO à s'investir sur le champ européen est fort compromise par l'incertitude ressentie quant à l'intérêt des travaux menés et par la modicité des crédits obtenus au regard de la charge de travail.

Dans le cadre de REFER, les données recueillies à la demande du CEDEFOP sont perçues comme très techniques et ne sont mises à jour qu'avec retard (en principe tous les deux ans). Il s'ensuit que les experts consultent plutôt directement les sites nationaux. Au demeurant, le Centre INFFO n'a pas de retour précis sur l'utilisation de ses travaux par les clients du CEDEFOP.

Sur le plan financier, la subvention accordée ne couvre pas les dépenses engagées par le Centre comme l'avait montré une estimation effectuée par la responsable du secteur en 2001 (110 650 euros pour 30 000 euros d'aide européenne)

L'activité menée dans le cadre du FSE a généré également des déceptions au plan financier. La convention conclue sur 2002-2003 au titre de l'objectif 3 pour ses efforts en faveur de la promotion de l'égalité des chances dans l'accès au marché du travail n'a rien rapporté au centre INFFO qui escomptait un concours de 285 653 euros. Cette affaire témoigne à tout le moins d'incompréhensions entre le centre et le département FSE de la DGEFP préjudiciable à la poursuite du montage d'opérations du même type.

Ces aléas ne sont pas lisibles à travers les indicateurs de suivi qui consistent simplement à lister des actes : conventions, rencontres, formations, dont aucune interprétation ne peut être faite à la seule lecture du document.

### **3.2.2 Les limites de la démarche**

En résumé, bien que constituant une avancée méthodologique par rapport au précédent, le contrat d'objectif 2003- 2006 ne constitue pas encore un véritable instrument de pilotage pour le Centre INFFO.

Établi sans une analyse préalable concertée de l'impact de l'activité du Centre et sans étude suffisante de l'apport que celui-ci peut constituer pour la mise en œuvre des politiques publiques de l'emploi et de la formation, le contrat a retenu des objectifs qui ne se sont pas démarqués de ceux fixés par le document d'orientation de la période 1999- 2002, lesquels étaient déjà « calés » sur les activités déployées par le centre. Ils ont maintenu les ambiguïtés pesant sur certaines missions et n'ont pas fixé un cap volontariste.

Les indicateurs de suivi retenus, malgré leurs limites explicitées ci-dessus, permettent de susciter des échanges réguliers entre les administrateurs et la direction mais ils ne peuvent pas les alerter sur les décalages possibles entre les prestations offertes par le centre et les besoins d'information des diverses catégories d'acteurs dans son champ d'intervention.

## **QUATRIEME PARTIE : DES ORIENTATIONS PLUS VOLONTARISTES DOIVENT ETRE FIXEES POUR LE MOYEN TERME A PARTIR D'UNE ANALYSE SYSTEMIQUE DES ATTENTES ET DES POSITIONNEMENTS DES ACTEURS DE LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE**

### **4.1 Des valeurs et un cœur de métier sont à préserver indépendamment de toute évolution**

Le Centre INFFO s'avère aujourd'hui doté d'un savoir-faire reconnu par les professionnels de la formation ainsi que par les institutionnels.

Ses équipes de juristes, de documentalistes et de journalistes, publient des articles et analyses qui font autorité et animent des sessions de formation qui sont également appréciées pour leur professionnalisme. Les sessions de formation et les Universités d'hiver contribuent aussi à la renommée du Centre INFFO.

Son image tient au professionnalisme de ses personnels mais aussi à la fiabilité et à la neutralité du Centre garanties par son statut particulier et notamment par son pilotage associant les pouvoirs publics et les partenaires sociaux.

L'ensemble des interlocuteurs rencontrés par la mission ont exprimé le souhait que cet acquis soit préservé. Il constitue un socle à partir duquel il est possible de progresser ; le remettre en cause, par exemple par un désengagement financier de l'Etat, priverait le Centre non seulement de moyens d'action mais aussi, par voie de conséquence, d'une partie de sa légitimité.

Les compétences et ressources humaines rassemblées au Centre INFFO doivent être confortées dans leurs fonctions d'expertise et d'analyse, en étant davantage mobilisées auprès des réseaux régionaux et professionnels chargés de l'orientation et de la prescription de formation. Les changements institutionnels liés aux lois de décentralisation, comme aux droits nouveaux issus de la négociation collective modifient profondément les modes d'accès à la formation et appellent en effet une information, une orientation et un accompagnement de proximité. Ce besoin est d'autant plus exprimé par les usagers que le système apparaît segmenté et complexe, voire opaque pour le bénéficiaire sur certaines décisions le concernant.

Or, les besoins spécifiques d'information de ces réseaux n'ont pas assez été évalués ce qui explique leur manque d'intérêt pour l'offre actuelle du Centre et leur obligation de se constituer leurs propres outils.

Une analyse approfondie des techniques professionnelles mises en œuvre dans les réseaux d'accueil et de prise en charge des usagers et des supports d'information nécessaires devra compléter utilement les éléments recueillis par la mission. Le Centre INFFO pourra ainsi mieux répondre aux objectifs assignés par l'Etat, en valorisant son savoir faire dans une fonction ressource au sein d'une chaîne d'information de proximité plus cohérente.

En tout état de cause, il apparaît que le Centre INFFO pourrait compléter sa gamme de produits par une offre de service en ligne, en temps réel ou différé.

Ce schéma nécessite que les CARIF assurent dans les domaines qui relèvent de leur ressort territorial, le relais de proximité nécessaire, mais aussi que les grands réseaux (ANPE, AFPA, UNEDIC-ASSEDIC) définissent avec le Centre INFFO un mode d'usage approprié..

## 4.2 Des clarifications s'avèrent nécessaires

### *4.2.1 Les conséquences du caractère d'intérêt général des missions confiées au Centre INFFO et aux CARIF doivent être harmonisées.*

Cette question n'a cessé d'être évoquée par les interlocuteurs de la mission (direction, personnels, administrateurs mais aussi partenaires externes). La difficulté tient à ce que le Centre INFFO exerce une activité ne correspondant de façon certaine que pour partie à la notion d'intérêt général. Il s'ensuit des longues discussions, comme le débat suscité par le projet de lettre électronique a pu le montrer.

En matière d'information juridique, la loi du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans ses relations avec l'administration, précise les obligations des autorités administratives : elles sont tenues d'organiser un accès simple aux règles de droit qu'elles édictent. La mise à disposition et la diffusion des textes constituent une mission de service public ; cette mission induit en outre la gratuité comme le précise le décret du 7 août 2002. Cette position concerne les données juridiques à l'état brut, elle n'englobe pas l'information enrichie, traitée pour être rendue plus lisible. Sur ce deuxième champ, peuvent intervenir des opérateurs publics et privés.

Néanmoins, l'accessibilité réelle des citoyens à des normes complexes et nombreuses et l'application effective de politiques publiques prioritaires, telle que la politique de formation, justifient bien, sur ce deuxième champ également, l'intervention des pouvoirs publics par le recours à des organismes subventionnés, tel que le Centre INFFO, mais sans qu'ils leur assurent pour autant un monopole.

Au delà du traitement de l'information juridique, le Centre INFFO intervient encore au nom de l'intérêt général lorsqu'il organise une fonction de veille et de capitalisation dans le champ des pratiques de formation, au bénéfice du citoyen et des acteurs publics et privés, et permet en outre de promouvoir les expériences et innovations françaises dans ce domaine au plan européen et international.

Ce sont les contours des activités exercées pour satisfaire cette mission d'intérêt général qui doivent permettre de déterminer le montant de la subvention allouée au Centre INFFO -et non le contraire- et guider la politique tarifaire pratiquée.

Le contrat d'objectif distingue bien ce bloc d'activité, des actions qui relèvent des règles du marché, en indiquant que ces dernières s'apprécient au fait qu'elles répondent à des demandes spécifiques et ont des financements particuliers. Cette définition s'applique sans

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>2ème paragraphe : « une offre de service en ligne.. »</b></p> <p>Centre Inffo a inscrit l'expérimentation de produits « en ligne » à son programme spécial de développement 2006 (validé au cours du CA du 8 décembre).</p> <p><b>3ème paragraphe : les réseaux</b></p> <p>Le Centre INFFO a souhaité qu'au moins une fois l'an les partenaires du Centre (Anpe, Afp, Cereq, Unedic, InterCarif...) soient réunis à l'initiative de la DGEFP pour étudier l'évolution de leurs besoins, leur programme d'action de façon à favoriser la mise en place de complémentarités et la montée en puissance de synergies en vue d'une meilleure utilisation des subventions publiques.</p>	<p>Bien</p> <p>Très bien</p>

difficulté aux actions de formation mais il est par contre plus difficile de comprendre qu'elle justifie la nécessité pour la lettre électronique de s'autofinancer.

La notion d'intérêt général justifie, sinon la gratuité, du moins une tarification adaptée pour permettre au plus grand nombre d'usagers de bénéficier des prestations offertes. Il y aurait lieu, en tout état de cause, d'harmoniser cette position avec celle adoptée à l'égard des CARIF qui, quasiment entièrement financés sur fonds publics<sup>33</sup>, peuvent fournir gratuitement toutes leurs prestations.

#### ***4.2.2 Les relations entre les CARIF et le Centre INFFO doivent être articulées formellement.***

L'initiative du conseil d'administration du Centre INFFO de signer un accord de coopération avec l'Association des Régions de France (ARF) est positive. Cependant, au delà de son contenu, et du rééquilibrage relationnel qu'elle sous-tend, cette démarche associant une organisation à caractère institutionnel à un organisme qui est essentiellement un prestataire de service doit être considérée comme une première étape.

La mission préconise qu'une articulation claire soit définie par l'Etat et les Régions, au sein d'un **schéma directeur auquel devrait se conformer les futurs conventionnements souscrits**. Cette construction pourrait s'inspirer de celle qui préside aux relations entre l'ANACT et les ARACT (dans le champ des conditions de travail ; voir annexe 12 ) depuis plus de 15 ans, et qui du point de vue de ses acteurs comme des financeurs (largement les mêmes que ceux du Centre INFFO et des CARIF) a permis de progresser au plan des méthodes et de la capitalisation des informations.

Un tel schéma directeur sur l'information sur la formation professionnelle devrait, notamment s'il est ouvert au « grand public » :

- intégrer pleinement un lien entre l'information sur la formation et l'exercice d'un métier voire même avec la construction d'un projet professionnel ;
- permettre aux personnes intéressées de situer l'offre de formation et les modes de financements ;
- orienter ces personnes vers le service de proximité approprié pour une information complète et un accès au dispositif adéquat.

**En résumé, pour le « grand public », l'information sur la formation doit, en premier lieu, lui assurer la capacité d'entrer dans le système d'information et de répondre, en l'orientant, aux questions qu'il se pose ou doit être conduit à se poser.**

---

<sup>33</sup> La mission IGAS, malgré des demandes répétées auprès de divers interlocuteurs n'a pu disposer de données fiables à cet égard

Ces exigences doivent trouver leur application dans un système d'informations bien articulé respectant un cahier des charges aux termes duquel :

- l'offre de formation, la localisation des services d'orientation, celle des services assurant la prise en charge des projets, la diffusion d'informations sur les métiers, leur environnement socio-économique et les initiatives locales... sont du ressort des CARIF ;
- l'information générale sur les acteurs et les institutions, celle relative aux dispositifs juridiques ou conventionnels nationaux, les données de synthèse ou bibliographiques relatives à l'ensemble de ces questions, ainsi que des connaissances relatives à ces domaines au plan européen sont du ressort du Centre INFFO.

Il appartient à la DGEFP de définir en concertation avec l'Association des Régions de France (afin qu'elle-même formule des recommandations en ce sens en direction des Régions) les termes d'une coopération et mutualisation des ressources et pratiques dans les champs d'activité qui se recouvrent. Les termes de cette coopération renforceraient et préciseraient les axes définis dans l'accord cadre signé entre l'ARF et le Centre INFFO le 28 septembre 2005.

Des instructions devraient, en parallèle, être données aux DRTEFP (tout particulièrement dans l'hypothèse d'une reconduction des CPER -Contrats de Plan Etat- Régions) afin que, au nom de l'Etat, grâce à leur présence institutionnelle et à leur apport financier, ils fassent respecter par les CARIF la mise en œuvre effective d'un tel schéma.

## **4.3 Le prochain contrat d'objectifs devra opter entre divers axes de développement possibles**

### *4.3.1 En terme de champs*

#### *4.3.1.1 Les emplois et métiers qui justifient l'action de formation*

Pour quiconque, s'engager dans un projet de formation c'est également se projeter vers un métier dans le cadre d'une adaptation à une fonction ou un emploi, ou dans le cadre d'une reconversion professionnelle.

Certes, des informations sur les secteurs professionnels, particulièrement ceux en tension de recrutement, sont recensées au sein des régions, départements, bassins d'emploi, par de multiples acteurs publics et sont de plus en plus communiquées et analysées au sein des comités de coordination régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP) Cependant ces études et analyses restent peu connues et donc peu utilisées par les professionnels chargés de l'orientation et, au delà, elles ne sont pas diffusées à l'intention du grand public.

Les fiches métiers de l'ONISEP<sup>34</sup> et le ROME sont les seuls instruments modélisants cités par les professionnels de l'orientation formation. Elles s'avèrent succinctes en description du contenu des métiers et plus encore en ce qui concerne l'environnement professionnel ainsi que le contexte socio-économique de l'activité.

Or, les observatoires régionaux et nationaux procèdent à des travaux sur ces domaines (PRIME en Nord – Pas-de-Calais par exemple) de même la division prospective au siège de l'AFPA a cité à la mission la somme d'éléments construits (pour les 350 titres du Ministère du travail) dans le cadre de la refonte des référentiels de certification.

La mise en perspective des métiers et conditions d'emploi ou d'activité doit permettre d'éclairer les usagers dans leurs recherches sur la formation professionnelle et compléter leur information de façon circonstanciée.

Le Centre INFFO et les CARIF doivent être invités à prendre en compte cet objectif dans leurs activités, en sélectionnant et valorisant les études réalisées, en vulgarisant et diffusant leurs contenus, en suscitant tout débat utile sur ces points dans le cadre de sessions d'information et de séminaires, ainsi qu'en construisant les liens utiles au sein de leur système d'information. La mise en place de [www.leportaildelaformation.fr](http://www.leportaildelaformation.fr) constitue une opportunité à cet égard.

Cet objectif pourrait donner lieu à un partenariat avec l'ONISEP dont la direction s'est déclarée ouverte à une coopération sur des champs nouveaux.

#### *4.3.1.2 L'apprentissage : une modalité de formation appelée à se développer encore plus*

L'apprentissage est plus qu'un dispositif de formation en alternance, c'est un mode de recrutement et d'adaptation au métier qui permet de transmettre les valeurs auxquelles l'entreprise est attachée. Dans le secteur de l'artisanat, l'apprentissage est une forme d'instrument de renouvellement des générations.

L'apprentissage dispose d'une solide image dans les entreprises et a connu depuis la loi de 1993 un développement dans le cadre de la préparation aux diplômes de techniciens supérieurs et d'ingénieurs, accompagné d'un rapprochement significatif de l'école et de l'entreprise. En tant qu'une des mesures clefs du plan de cohésion sociale décidé et mis en oeuvre par le Gouvernement, il doit connaître un développement conséquent en bénéficiant de mesures incitatives spécifiques et du concours technique et financier des Régions.

Il est donc légitime que le Centre INFFO soit invité à promouvoir cet instrument privilégié d'accès à l'emploi par la formation en alternance, en diffusant des informations juridiques et en valorisant par des exemples choisis les métiers que l'apprentissage rend accessibles. Le « portail » fournit l'opportunité de créer, avec l'appui notamment de l'Education Nationale, de l'ONISEP et des Régions, les liens utiles à l'orientation du grand public vers les établissements spécialisés de formation.

---

<sup>34</sup> La direction de l'ONISEP a souligné sur ce point son souci de préserver le principe d'égalité de présentation de l'ensemble des disciplines d'enseignement auprès des familles.

#### 4.3.1.3 *La formation tout au long de la vie : une exigence nouvelle, mais aussi une opportunité*

La formation tout au long de la vie est née de « *l'idée du développement, de la généralisation et de la systématisation de l'éducation permanente et de la formation continue* » pour répondre au besoin croissant de recomposition et de construction permanente des savoirs. Selon les conclusions du conseil européen de Lisbonne des 23 et 24 Mars 2000, elle doit jouer un rôle capital dans la stratégie en faveur de l'accès à la connaissance, du développement des aptitudes et de l'intégration sociale.

L'éducation et la formation tout au long de la vie impliquent l'augmentation de l'investissement dans les ressources humaines et les connaissances, la promotion de l'acquisition des compétences de base (y compris en matière de technologie de l'information) et le développement de formules de formation novatrices et flexibles.

La formation tout au long de la vie n'est pas seulement conditionnée par le besoin d'information sur le système d'emplois- métiers et la formation, elle est elle-même influencée par le changement des représentations sur les métiers, les formes d'apprentissage et d'acquisition de connaissances, l'investissement dans l'avenir.

Dans cette perspective, la loi du 4 mai 2004 et l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 dont elle s'inspire, définissent des droits nouveaux<sup>35</sup>, tant dans le cadre de l'adaptation et du développement des compétences des salariés, que dans le cadre d'un droit individuel à la formation. Ce droit renforce les dispositifs du congé individuel de formation, comme du congé de validation des acquis de l'expérience. Le développement des contrats ou périodes de professionnalisation répond aux besoins d'anticipation par l'entreprise de ses besoins en compétences en direction de jeunes recrutés, de demandeurs d'emploi, ou de salariés en seconde partie de carrière.

L'ensemble de ces dispositions, qui ont fait l'objet de multiples colloques et sessions de formation auxquels le Centre INFFO a largement contribué, appellent désormais un effort soutenu et ambitieux de communication pour susciter l'appétence des principaux concernés, à savoir les salariés.

Les partenaires sociaux rencontrés par la mission ont souligné la priorité qu'ils accordaient à la diffusion des informations sur ces nouveaux droits, et à l'importance stratégique des fonctions de conseil auprès des salariés.

Or la mission a pu vérifier lors de ses rencontres sur le terrain, l'inégalité de prise en compte de la demande d'orientation et de prise en charge entre les publics demandeurs d'emploi, voire même allocataires du RMI - qui bénéficient d'un appareil public spécialisé et de proximité - et les salariés qui ne disposent que de peu de lieux spécialisés dans l'appui à la formalisation d'un projet.

Le déséquilibre observé dans les moyens affectés à l'information des usagers, observé selon qu'ils sont salariés ou hors du monde du travail, peut se justifier au regard de la situation de précarité des demandeurs d'emploi et des allocataires du RMI, dans le cas où est assuré auprès d'eux, un suivi individualisé de parcours de retour à l'emploi.

<sup>35</sup> La négociation collective est appelée à connaître ainsi, dans le champ de la formation un formidable essor, dont les fédérations de branches ont commencé à se saisir.

Ainsi l'ensemble des réseaux ANPE, missions locales, SOP-AFPA (Service d'Orientation Professionnelle – AFPA), Cap –emploi, services des ASSEDIC, concourent pour partie, voire pour la totalité de leur mission, à l'appui et à la gestion de projets de formation de ces public et, environ pour 10% seulement, à ceux des actifs. Un directeur régional de l'ANPE a cependant évoqué le rôle que ses services pourraient assurer auprès des salariés connaissant des périodes de chômage, tels les saisonniers, ainsi que les bénéficiaires de contrats aidés.

**Pour les salariés**, dont la majorité ne peut s'adresser à un service spécialisé au sein de leur entreprise, la mise en œuvre de points d'information – orientation, comme relais de proximité, est **un enjeu essentiel**.

L'existence de ce besoin d'information – orientation a été constaté par la mission à partir de certaines initiatives observées dans les régions visitées telles que les permanences du FONGECIF, de l'AGEFOS, ainsi que celle plus informative que la DRTEFP d'Aquitaine a été conduite à mettre en place, devant l'afflux des demandes, pour orienter les usagers vers le bon interlocuteur.

La mobilisation des entreprises et des salariés appelle donc de la part des partenaires sociaux et des organismes paritaires une capacité à organiser un service et conseil de proximité pour en faciliter l'ingénierie et la mise en œuvre.

Parmi les multiples OPCA de branches, la mission a pu rencontrer notamment dans ses déplacements sur le terrain, les représentants du FONGECIF, de l'AGEFOS, de l'AREF, du FORTHAC-FORATEX, de l'OPCAREG, qui ont insisté sur l'importance de cette fonction de proximité.

L'effort consacré depuis 1998 par le FONGECIF pour accueillir et conseiller les salariés dans la formation de leur projet est remarquable et nécessaire ; en effet, dans les PME et les TPE (qui emploient environ 60% des salariés) cette information est aléatoire et la fonction RH peu structurée<sup>36</sup>.

Les partenaires sociaux signataires de l'accord national interprofessionnel sont convaincus de l'importance de cette fonction information et conseil, et souhaitent y contribuer avec l'ensemble de leurs réseaux. Certains projets de maisons de l'emploi ont également envisagé la mise en place de cette fonction.

Est mise ainsi en évidence la nécessité d'un système d'acteurs organisé pour fournir un conseil de proximité, spécialisé sur la dimension prospective des métiers et branches d'activité, l'appui à la construction de projets, comme à leur prise en charge administrative et financière, conventionnés avec les OPCA, ainsi qu'avec, si possible, l'ASSEDIC.

Le Centre INFFO apparaît qualifié, selon les interlocuteurs de la mission, pour participer en qualité de centre ressource national et en complémentarité avec les observatoires régionaux et les CARIF, à la production et la validation des informations dirigées vers le « grand public », en relais avec les lieux d'orientation territoriaux.

---

<sup>36</sup> Les efforts développés par le FONGECIF en direction des employeurs pour leur faire acquérir une culture de la formation professionnelle et des moyens de la mettre en œuvre, sont donc aussi tout à fait appréciables

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<b>Dernier paragraphe :</b>  Le Centre INFFO partage ce constat.	vu

Il s'agirait de présenter aux usagers, la définition d'un projet personnel de formation dans une vision d'ensemble simple et claire, resituant les finalités, les acteurs, les modes de prise en charge, les financeurs ; puis de les accompagner dans la mise en œuvre de ce projet.

Un synoptique pourrait permettre de répondre à cet objectif. Il pourrait être bâti autour des questionnements suivants :

- quels objectifs personnels et professionnels
- quelle formation
- quels financements
- qui rencontrer pour confirmer et engager mon projet.

Le « portail » créé par le Centre INFFO paraît être en mesure de répondre à cet objectif en liaison avec chaque CARIF et le réseau public ONISEP, AFPA et ANPE + UNEDIC (grâce à son produit OFAA – Offre de Formation ANPE – ASSEDIC).

### 4.3.2 *En terme de publics*

#### 4.3.2.1 *Des prestations à cibler en fonction de besoins différents*

Le Centre INFFO offre une gamme de services actuellement relativement diversifiée dans ses modes de communication (publications imprimées, courrier électronique, conférences, sessions de formation, e-portail..), mais il s'adresse aujourd'hui **de manière indifférenciée** à plusieurs publics.

A travers ses entretiens, la mission a acquis la conviction qu'il doit diversifier ses produits en apportant des services spécifiques, seul ou avec ses partenaires (ou en concourant aux services apportés par d'autres que lui) par public : institutionnels, professionnels d'entreprises et d'organismes de formation, conseillers d'orientation et conseillers professionnels, grand public.

Ses prestations doivent être en effet conçues au regard de leur valeur d'usage, pour et avec ceux auxquels elles sont destinées (et en premier lieu les professionnels ) et permettre ainsi au Centre INFFO et à ses partenaires d'exercer pleinement leur mission d'information en s'adaptant de façon continue aux transformations et changements de politique décidés par les différents niveaux institutionnels concernés (régions, territoires, branches, niveau national).

Une analyse des besoins doit être conduite auprès des professionnels pour prendre en compte l'ensemble des domaines qu'ils doivent appréhender pour pouvoir répondre ou esquisser des solutions auprès de leurs usagers (orientation professionnelle, évolution des organisations et leur incidence sur les métiers, perspectives de reconversion dégagées par l'analyse et les travaux de recherche effectués auprès des populations concernées, nouvelles formes d'apprentissage et d'enseignement, pratiques tutorales...)<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> La mission a noté que cette démarche est mise en œuvre par l'ONISEP et par le CARIF d'Ile -de- France qui ont institué des comités de liaison avec des professionnels, usagers de leurs prestations.

On peut raisonner ici en architecture de réseau dans laquelle le centre INFFO pourrait jouer auprès de ses différents partenaires (ANPE, AFPA, CARIF, ONISEP...) un rôle d'appui-ressources, et contribuer par la maintenance (et la veille) des données, à s'assurer de la cohérence des modes d'accès à l'ensemble des sites mis en ligne et de leur mise à jour. A l'occasion de ses visites de sites la mission IGAS a en effet observé la nécessaire harmonisation des systèmes et l'insuffisante fiabilité dans la chaîne de traitement des informations sur l'offre de formation<sup>38</sup>.

Le Centre INFFO doit également renforcer son rôle d'appui auprès des partenaires sociaux pour faciliter leur action de mobilisation des instances représentatives du personnel, premier relais d'information des salariés sur les nouvelles dispositions.

Il est souhaitable dans ce cadre qu'il contractualise ses relations avec les OPCA, tant en ce qui concerne l'explicitation des accords de branches qu'ils sont chargés d'appliquer, qu'en ce qui concerne l'information des milieux professionnels concernés.

Le Centre INFFO doit enfin prendre en compte les besoins d'information et d'orientation du grand public (usager final), et notamment des salariés dont le paragraphe précédent souligne l'actuelle insuffisance, en raison de la faiblesse des structures qui leur sont dédiées.

Pour autant informer les usagers consiste non seulement à faciliter la « navigation » dans un système fragmenté et éclaté, mais aussi à susciter, par un mode itératif, la recherche et l'appropriation des informations permettant au futur apprenant de découvrir l'environnement professionnel et territorial de son projet de formation. De ce point de vue l'information doit s'inscrire dans une approche naturelle et logique permettant au bénéficiaire de repérer les questions pertinentes pour lui et de commencer à y apporter des éléments de réponses qui vont faciliter l'échange avec les professionnels en charge de la validation et de la prise en charge de son projet.

La décision ministérielle récente de confier au Centre INFFO la création d'un « portail d'information grand public » ([www.leportailde laformation.fr](http://www.leportailde laformation.fr)) répond à ce besoin. Cela dit, la mission IGAS appelle l'attention d'une part sur l'adéquation entre l'importance de ce chantier et les moyens nécessaires à sa conception puis à sa maintenance et d'autre part sur l'indispensable création d'une instance de concertation, favorisant au sein de l'ensemble des institutions publiques, la compatibilité des sites traitant de ces sujets. Cette attention est à la fois du ressort des responsables du Centre INFFO (membres du conseil d'administration et responsables dirigeants) et des commanditaires de ce « portail » : la création d'une instance de concertation ne peut pas se passer d'un rôle actif de l'Etat, à travers la DGEFP et les services des DRTEFP qui entretiennent des liens étroits avec les CARIF (notamment parce qu'ils en sont co-financeurs).

---

<sup>38</sup> La base OFAA (Offre de Formation ANPE – ASSEDIC) construite par l'ANPE et l'ASSEDIC constitue un progrès indéniable sur ce point (mise en ligne auprès des prescripteurs de l'offre localisée de formation des financements et rémunérations) et disqualifiera inévitablement, auprès de ces financeurs les opérateurs défaillants dans la qualité de traitement de ces informations.

### 4.3.3 En terme de prestations

#### 4.3.3.1 La médiatisation des politiques nationales

Le Centre INFFO est un appui privilégié pour la mise en œuvre des politiques de communication que l'Etat conduit dans le champ de la formation professionnelle, pour la réalisation de campagnes d'information et la promotion de dispositifs qui associent l'emploi et la formation.

Or s'il y a bien lieu de différencier les produits « grand public » des autres productions du Centre, la mission a observé des sources de malentendu entre d'une part les actions réalisées par les services chargés de la communication au sein du ministère et d'autre part celles que le Centre réalise.

Il est dès lors nécessaire qu'un protocole d'usage soit établi afin de permettre aux responsables concernés (DGEFP, DAGEMO, Centre INFFO), de préciser les domaines de coopération à investir, de faciliter l'expression de demandes entrant dans le champ de compétences du Centre INFFO et de permettre ainsi d'en optimiser les interventions au regard des objectifs de communication recherchés.

#### 4.3.3.2 Le conseil en ligne

Nombreux sont les interlocuteurs rencontrés par la mission, qui soulignent l'intérêt d'un conseil en ligne que pourraient fournir les équipes professionnelles du Centre INFFO. Cette notion recouvre des champs diversifiés tels que : l'interprétation juridique, la recherche documentaire, l'appréciation sur un sujet d'études, l'analyse de données relatives au système d'emploi - métier en lien avec une démarche de formation<sup>39</sup>.

Cette activité rentre bien dans « *l'appui et l'observation des pratiques de la formation professionnelle continue* » qui figure dans les missions du Centre.

La mission considère que le Centre INFFO pourrait engager, avec les partenaires institutionnels concernés, une réflexion sur les fondements méthodologiques et juridiques de l'acte d'orientation sur la formation dans une perspective professionnelle, s'appuyant sur des études conduites dans différents territoires (que les CARIF pourraient identifier) où sont déjà développés des outils répondant aux préoccupations de ces professionnels.

Ainsi, le Centre INFFO pourrait conforter ses liens avec les réseaux professionnels, dans une logique d'expertise et de centre ressource, par une prise en compte des besoins (déjà évoqués ci-dessus) dans les domaines suivants, qui dépassent donc le strict cadre du droit de la formation professionnelle et notamment du droit conventionnel :

- les modes de prise en charge des personnes
- les données documentaires souhaitées par les professionnels (en veillant aux complémentarités par rapport aux données fournies au plan local)

---

<sup>39</sup> le souhait de disposer d'une forme de lieu d'écoute de la pratique professionnelle, et donc de supervision a même été émis

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Paragraphe 4 : 4.3.3.2 « Le conseil en ligne ».</b></p> <p>La Direction, qui lance un système de chéquiers questions/réponses dès janvier 2006, a retenu cette suggestion et l'a présentée au Conseil d'Administration du 8 décembre 2005.</p>	<p>vu</p>

Organiser une fonction conseil à partir du socle de compétences rassemblées au Centre INFFO nécessite que soit organisée une analyse fine des besoins et que soient bien définis les champs d'intervention<sup>40</sup> ; et ceci d'autant plus si le champ d'intervention est étendu à des domaines connexes au droit. En effet, le Centre INFFO devrait alors renforcer les compétences dont il dispose actuellement dans les domaines de la pédagogie et de l'orientation.

D'un point de vue pratique, cette fonction de conseil pourrait être proposée en option complémentaire aux prestations délivrées sur abonnement ; par exemple sous forme de « hot line ».

Ce nouveau type de prestation, outre son intérêt pour les personnes auxquelles des réponses pourraient être apportées, fournirait des données utiles pour une évaluation permanente du niveau de satisfaction des besoins d'information. Elle pourrait donc nourrir également, une forme de veille exercée sur les situations répertoriées, pouvant être utile aussi bien en interne au Centre qu'aux partenaires concernés.

#### 4.3.3.3 *La fonction de veille et capitalisation*

Une fonction de veille technique et méthodologique permettant avec les grands réseaux concernés d'apporter sur le terrain les éclairages et exemples utiles aux acteurs mobilisés pour développer la formation professionnelle est nécessaire, au delà de la seule publication régulière de « l'Actualité de la formation professionnelle ».

La mission considère que cette fonction de veille et capitalisation, dont le besoin est très largement souligné par les acteurs rencontrés, entre également dans les objectifs qui pourraient être fixés au Centre INFFO (ainsi qu'aux CARIF), en complémentarité avec ce qui est déjà réalisé par ailleurs<sup>41</sup>.

Cette fonction devrait être construite à partir des initiatives répertoriées dans chaque région et des travaux scientifiques et d'évaluation conduits au plan régional comme national.

Cette fonction de veille pourrait ainsi s'intéresser aux méthodes mises en œuvre, aux outils et aux questions déontologiques que se posent les professionnels ; ce qui nécessite d'associer, au sein d'un comité scientifique, outre plusieurs directions du ministère (DGEFP, DARES), l'Education Nationale, le CNAM, l'AFPA, le CEREQ, ....

Le renforcement des compétences dont le Centre dispose actuellement, et qui a été exposé dans le paragraphe précédent, serait en outre disponible pour assurer la qualité de cette mission.

<sup>40</sup> la mission a noté que plusieurs de ses interlocuteurs ont exprimé leur disponibilité à cet égard, si un tel projet venait à voir le jour

<sup>41</sup> Ainsi, il existe à l'AFPA des gisements d'expériences, de connaissances inexploitées et d'innovations pédagogiques peu capitalisées et diffusées. Une exception notable à une faible utilisation de ce potentiel a été présentée à la mission dans le champ du BTP qui dispose notamment d'une revue « de Briques et d'infos », interne à l'AFPA, et consacrée à la présentation d'évolutions dans ces métiers.

## 4.4 Les choix méthodologiques et organisationnels nécessaires pour réussir ces évolutions

La mise en œuvre des évolutions préconisées en terme de champs de compétence et de publics devrait être accompagnée de réformes dans les méthodologies de travail du Centre avec ses usagers et ses partenaires. Elle gagnerait à trouver une traduction sinon dans le statut du moins dans l'appellation du Centre. Enfin, elle serait finalisée dans le prochain contrat d'objectifs dont l'élaboration pourrait être préparée dès à présent, en concertation avec l'ensemble des administrateurs et précédée par l'étude de besoins recommandée par la mission.

### 4.4.1 *L'association des acteurs opérationnels de terrain*

La formation tout au long de la vie, la mise en perspectives des emplois et des métiers, le développement de nouvelles formes d'apprentissage, la mise en œuvre de prestations de conseil, la capitalisation de travaux d'études et d'expériences, de même que la réalisation des objectifs visés dans l'accord cadre du 28 septembre signé avec l'Association des Régions de France, appellent une association et une implication d'acteurs de terrain dans la déclinaison opérationnelle de ces orientations.

La mission suggère la création à cet effet d'une commission ad hoc composée de professionnels et de représentants des divers usagers (actuels ou potentiels), choisis au regard de leur expérience, pour certes éclairer les choix du Conseil d'administration, mais surtout faciliter les travaux des équipes professionnelles du Centre INFFO.

Cette commission pourrait ainsi faciliter la réalisation de prestations correspondant à des besoins exprimés par des utilisateurs.

### 4.4.2 *L'évolution du statut ou de l'appellation du Centre.*

La question du statut du Centre INFFO peut être examinée dans la perspective d'un élargissement substantiel de ses missions. Elle ne s'impose pas aujourd'hui dans la mesure où la formule associative représente une solution bien acceptée par tous les interlocuteurs rencontrés dans le cadre de l'enquête, elle concilie en effet une certaine « neutralité » par un pilotage partagé entre les pouvoirs publics et les partenaires sociaux et une grande proximité avec l'Etat et ne représente pas de difficultés majeures dans le fonctionnement administratif et financier.

**L'hypothèse de la création d'un établissement public de l'Etat** pourrait sembler pertinente si l'Etat veut afficher que la structure doit demain remplir une mission de service public en apportant aux citoyens une information intégrée leur permettant de trouver le chemin personnalisé qui les conduira vers la structure la mieux à même de les guider pour construire leur projet professionnel.

Ce changement ne revêt pas un caractère obligatoire, mais il est observé que les missions d'une nature voisine sont le plus souvent assurées par des établissements publics à caractère national auxquels le législateur a voulu apporter une reconnaissance forte pour la place éminente qu'ils tiennent dans le développement d'une politique publique.

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>4.4.1 – 2<sup>ème</sup> paragraphe</b></p> <p>Concernant la création d'une commission composée de professionnels et d'usagers, Centre INFFO adhère à l'idée d'ouverture qui est à l'origine de cette suggestion. Il rappelle la forte implication des administrateurs. Il souhaite cependant que la gestion ne soit pas alourdie. Cette suggestion sera en tout cas débattue au Conseil d'Administration.</p>	<p>vu</p>

En cas de transformation du Centre en établissement public, une définition par la loi suffisamment ouverte serait à privilégier lui permettant d'échapper à une catégorie juridique précise (EPA ou EPIC) tenant compte du caractère hybride de ses activités et de ses ressources.

**Une autre hypothèse peut être envisagée pour l'avenir : la formule du GIP** permettrait, en effet, d'impliquer davantage les partenaires sociaux et les Régions dans le pilotage de l'institution et d'afficher ainsi qu'elle constitue un outil commun à tous les acteurs de la politique de formation professionnelle.

Quel que soit le statut retenu pour l'avenir, la question se pose de la modification de la composition du conseil d'administration de l'organisme pour marquer la volonté de la tutelle de renforcer le partenariat du Centre avec des structures telles que l'ANPE, l'AFPA, le CEREQ et les CARIF et pour donner un poids plus important aux régions, lesquelles ne disposent aujourd'hui que de deux représentants (sur 41 membres).

Indépendamment de cette question juridique, il serait important d'aider le Centre INFFO à **renouveler son image** et à élargir son public par un changement d'appellation qui mette en évidence l'étendue de son champ d'intervention et sa modernisation. Mais dans ce cas, il serait impératif de l'accompagner d'une large campagne de communication, qui nécessiterait une subvention ad hoc qui ne saurait être inférieure à plusieurs centaines de milliers d'euros.

Enfin, la solution parfois évoquée d'un rapprochement, voire d'une fusion du Centre avec l'ONISEP, ne paraît pas judicieuse en raison des différences très importantes entre les deux organismes en terme de culture, de publics et de sujets d'intérêt. Par contre, comme indiqué ci-dessus, un partenariat plus affirmé qu'aujourd'hui peut être construit autour de projets nouveaux et touchant notamment à l'amélioration de la connaissance des métiers et des perspectives d'emploi dans les branches professionnelles. Même si la présentation doit être aménagée en fonction du public, différente selon que l'information est recherchée par un jeune sous statut scolaire ou pour un adulte en recherche de reconversion, la base de données peut être parfaitement être construite et actualisée en commun.

#### **4.4.3 La préparation du prochain contrat d'objectifs**

Le prochain contrat d'objectif doit être l'occasion pour les pouvoirs publics de prendre des options déterminantes pour le devenir du Centre.

Au plan méthodologique, la mission suggère que son élaboration soit précédée d'une analyse plus approfondie des besoins des usagers, notamment sur l'information intéressant les salariés, en prenant appui soit sur la commission ad hoc qui pourrait être créée rapidement soit sur un organisme spécialisé dans ce type de démarche.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> A titre d'exemple, le CARIF Ile -de France a recours au CREDOC.

Certains choix nécessitent, en outre, **une négociation préalable entre les parties intéressées au devenir du Centre, à savoir l'Etat, les Régions et les partenaires sociaux.**

L'engagement politique de ces trois catégories d'acteurs conditionne en effet la construction - autour d'un centre de ressources national - d'une architecture en réseau impliquant diverses institutions à la source de l'information sur la formation, les certifications, l'emploi et les métiers, telle que le préconise la mission.

Par ailleurs, les règles de la LOLF doivent amener à repenser l'exercice de la tutelle, par la DGEFP et par le contrôleur d'Etat, à renforcer l'autonomie de gestion des opérateurs, à mieux articuler l'activité subventionnée et le programme budgétaire auquel elle se trouve rattachée.

La subvention devra être entièrement utilisée au bénéfice des objectifs fixés par le programme et les indicateurs de suivi devront être construits pour rendre compte des performances atteintes au regard des dits objectifs.

L'ensemble de ces changements sont à préparer dès à présent, en concertation avec le comité de suivi, émanation du conseil d'administration du Centre INFFO.

\* \*  
\*

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>1<sup>er</sup> paragraphe :</b></p> <p>Accord de principe, mais même remarque que précédemment sur les moyens nécessaires au développement des analyses concernant notamment l'évolution des besoins des usagers.</p> <p><b>5<sup>ème</sup> paragraphe :</b> « la subvention devra être entièrement utilisée ... »</p>	<p>vu</p>

## **Conclusion :**

La mission n'a relevé aucune anomalie dans la gestion du Centre INFFO ; elle a pu vérifier que les observations formulées antérieurement par l'IGAS et par la Cour des Comptes ont de été prises en compte.

Son analyse la porte à concentrer ses remarques sur le pilotage de l'organisme et ses perspectives de développement.

En interne, le Centre dispose d'un conseil d'administration dont la composition revue récemment assure une représentation des principaux acteurs de la formation professionnelle (même si l'équilibre actuel pourrait encore être aménagé) et permet une juste appréciation des enjeux des réformes en cours pour chacun d'entre eux. Assistée par cette instance et soutenue par son président, la direction du Centre doit être en capacité de le faire évoluer dans ses missions et dans son fonctionnement avec détermination.

Il apparaît cependant que la direction du Centre ne s'est dotée des moyens appropriés à la conduite du changement que depuis peu : elle met en place une stratégie commerciale, elle tire les enseignements d'une étude de clientèle, elle développe des démarches de projets autour de nouveaux produits, elle se préoccupe de communication interne et externe, elle procède à une réorganisation pour valoriser les compétences de son personnel et améliorer ses performances.

Tous ces éléments ont longuement fait défaut et il est essentiel que ses réformes en grande partie introduites par un nouveau secrétaire général motivé par ce type de démarches puissent être menées à leur terme.

La tutelle du Centre INFFO a pu s'accommoder de la situation antérieure en l'absence de véritable ambition stratégique pour le Centre INFFO, ce qui se traduit dans le contenu peu stratégique du contrat d'objectifs 2003- 2006.

La réflexion sur la place du Centre INFFO au sein du dispositif d'information sur la formation professionnelle amène à s'interroger sur le rôle que l'Etat entend conserver sur ce plan et au delà dans le domaine de la politique de formation alors que celle-ci est entrée dans une nouvelle phase renforçant le rôle respectif des partenaires sociaux et des régions.

L'Etat n'est pas dépossédé pour autant d'une responsabilité d'impulsion, de contrôle et de mise en cohérence. Au delà de sa responsabilité régaliennne qui demeure même s'il n'est plus le seul producteur de normes, l'Etat se doit d'être présent dans un secteur aussi important pour le développement économique, l'égalité des chances et la cohésion sociale. S'il est partenaire dans la mise en œuvre des actions, il lui revient de veiller au respect des obligations de chaque acteur, à la conformité au droit, à la qualité des certifications, mais aussi à l'égalité d'accès des citoyens à leurs droits sur l'ensemble du territoire.

Il doit en conséquence assurer une mission d'information des acteurs intermédiaires et du grand public au service d'une politique de formation dynamique et égalitaire.

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p><b>Conclusion</b></p> <p>Quels sont les éléments de fait qui fondent l'affirmation selon laquelle le pilotage et la gestion du Centre auraient connu une « brusque solution de continuité » ? Il n'y a pas de « avant » et « après ».</p> <p>La politique de modernisation actuellement développée s'inscrit dans la continuité. Elle n'aurait pas été possible sans le travail de réflexion et de réforme mené par l'ancien Secrétaire Général et son équipe en concertation étroite avec le Contrôleur d'Etat et le soutien du Conseil d'Administration.</p> <p>La montée en puissance des réformes relatives à la gestion financière, à la gestion des ressources humaines à l'organisation interne et au Marketing étaient inscrites dans la « feuille de route » remise au nouveau Secrétaire Général à l'occasion de la confirmation de son engagement. (Voir <b>annexe 9</b>).</p> <p>Cette politique dynamique de modernisation a pu être menée à bien grâce à une réelle implication des administrateurs et à une forte mobilisation des équipes du Centre INFFO.</p>	<p>La mission maintient qu'un changement positif dans la conduite et la gestion du Centre est perceptible depuis 2003 et en donne de nombreuses illustrations ;</p> <p>Le Secrétaire Général a su mettre en place, avec conviction et dynamisme, les orientations contenues dans sa feuille de route.</p>

Les efforts de modernisation engagés récemment par le Centre INFFO permettent d'envisager, de façon plus crédible, que l'organisme soit **l'instrument privilégié de l'Etat, et aussi des Régions et des partenaires sociaux** dans cette stratégie.

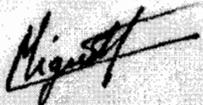
Si cette option était retenue, il conviendrait d'assurer au Centre INFFO une plus grande envergure, avec des moyens financiers et humains adaptés et surtout en articulant officiellement ses ressources avec celles d'autres organismes tant au niveau territorial (régional notamment), qu'au niveau national avec les grands opérateurs que sont l'ANPE, l'UNEDIC, l'AFPA.... L'exemple des problèmes rencontrés par le Centre INFFO pour nouer un partenariat avec les Régions, montre que **ce sujet doit d'abord être porté par l'Etat car il relève d'une conception politique et non d'une approche strictement technique.**

Les préconisations de la mission sont formulées dans la logique de cette option qu'elle soutient résolument au regard des besoins des professionnels et des usagers potentiels des dispositifs de formation professionnelle.

Philippe DOLE

Pierre NAVES

Danielle VILCHIEN

<b>Réponse de Monsieur Gabriel MIGNOT, président du conseil d'administration du centre Inffo</b>	<b>Observations en retour de l'IGAS</b>
<p data-bbox="384 902 786 958">Le Président du Conseil d'Administration du Centre INFFO</p> <p data-bbox="475 981 678 1086"></p> <p data-bbox="384 1088 560 1115">Gabriel MIGNOT</p> <p data-bbox="560 1122 778 1328"></p> <p data-bbox="384 1330 603 1357">Le 24 Décembre 2005</p>	

## **ANNEXES**

## LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1. Préconisations
- Annexe 2. Note de cadrage
- Annexe 3. Liste des personnes rencontrées
- Annexe 4. Contrat d'objectifs Centre INFFO – Etat (2003-2006)
- Annexe 5. Accord cadre ARF – Centre INFFO
- Annexe 6. Le paysage de la formation professionnelle en France et ses structures d'information
- Annexe 7. La typologie des usagers du centre INFFO
- Annexe 8. Architecture d'une mise en réseau des systèmes d'information sur les métiers, l'emploi et la formation professionnelle
- Annexe 9. Tableau acteurs et institutions
- Annexe 10. Présentation sommaire de l'étude OPUS 3
- Annexe 11. Schéma de OFAA
- Annexe 12. Le réseau ANACT-ARACT
- Annexe 13. Cahier des charges du portail d'information du grand public ([www.leportaildeformation.fr](http://www.leportaildeformation.fr))
- Annexe 14. Liste des sigles

ANNEXE 1 : PRECONISATIONS

# Préconisations (récapitulation résumée)

## Gestion interne du Centre

### Organisation :

1. Confirmer la nouvelle organisation et notamment le principe de missions transverses.
2. Renforcer le secteur appelé « recherches –développement »
3. Renforcer les moyens consacrés au développement du Portail France ([www.leportailde laformation.fr](http://www.leportailde laformation.fr)).

### Budget :

4. Maintenir le principe d'un budget en partie financé par des ressources propres, étudier avec les Régions la possibilité d'étendre ce principe aux CARIF.
5. Clarifier la politique de tarification

### Politique commerciale :

6. Consolider la stratégie commerciale
7. Mener des études de marché plus systématiques ; en diffuser les résultats aux équipes concernées au sein de la structure.
8. Améliorer la gestion des fichiers de clients

### Ressources humaines :

9. Poursuivre le développement d'une vraie GPEC : mettre en place rapidement tous les outils en cours d'élaboration, définir des règles de gestion des carrières et des primes permettant la valorisation des efforts individuels, accompagner l'encadrement aux nouvelles méthodes d'organisation du travail et en particulier aux démarches de projet.
10. Renforcer la communication interne.

### Prestations :

11. Poursuivre l'effort de diversification des produits, en réponse à des besoins préalablement étudiés auprès des utilisateurs potentiels.
12. Maintenir la lettre électronique en cours d'expérimentation.
13. Inciter le Centre à poursuivre la construction d'une base de données sur le droit conventionnel.
14. Encourager le Centre à poursuivre la mise en place d'une base de données sur les politiques régionales de formation.

## **Orientations pour le prochain contrat d'objectifs**

### **Méthodologie:**

1. Précéder l'élaboration du contrat d'objectif d'une étude approfondie sur les besoins d'informations des diverses catégories de professionnels de l'orientation et de la formation
2. Associer les Régions et les partenaires sociaux aux choix stratégiques à effectuer sur les axes de développement du Centre

### **Pilotage :**

3. A défaut d'une modification à court terme du statut juridique permettant une association plus importante et une contribution financière des Régions et des partenaires sociaux (GIP), étudier la possibilité d'aménager la composition du conseil d'administration où les Régions n'ont que trois sièges.
4. Aménager l'exercice de la tutelle par la DGEFP et du contrôle d'Etat, en cohérence avec l'esprit de la LOLF : donner plus d'autonomie de gestion au Centre en particulier pour la gestion du personnel. Etudier la possibilité de raisonner en masse salariale et non en nombre de postes budgétaires

### **Positionnement**

5. Confirmer le Centre en tant que centre national de ressources dans un système d'acteurs à structurer.
6. Définir un schéma directeur définissant le rôle respectif du Centre INFFO et des CARIF, élaboré par l'Etat en concertation avec les Régions, soumettre le subventionnement de ces structures par l'Etat à l'adhésion au dit schéma.
7. Elaborer un protocole d'usage entre les directions du ministère et le Centre pour l'apport de ce dernier à la médiatisation des politiques nationales.
8. Lister les actions relevant de la mission d'intérêt général

### **Axes de développement :**

9. Le contrat devra définir des priorités parmi les objectifs suivants :
  - Demander au Centre de mettre en perspective les informations sur la formation, les métiers et l'emploi et organiser un partenariat avec l'ANPE, l'AFPA, l'UNEDIC, le CEREQ et l'ONISEP à cette fin.
  - Confier au centre une mission de promotion de l'apprentissage
  - Orienter davantage l'information diffusée par le Centre vers les besoins des salariés.
  - Demander au Centre de diversifier ses produits par catégories d'utilisateurs, approfondir la nature de leurs besoins de façon régulière.
  - Etudier la possibilité de proposer du conseil en ligne
  - Développer une fonction de veille et de capitalisation

### **Statut et Image :**

10. Préserver les valeurs et le cœur de métier du Centre
11. Conserver la formule juridique actuelle, qui garantit une neutralité unanimement reconnue, même si une évolution vers un GIP pourrait être envisagée à moyen terme (et écarter toute idée, certes séduisante, mais irréaliste de fusion avec l'ONISEP)
12. Revoir l'appellation du Centre et organiser une campagne de communication pour renouveler son image auprès des divers publics d'utilisateurs.

ANNEXE 2 : NOTE DE CADRAGE

## NOTE DE CADRAGE

### **Mission « bilan-diagnostic » relative au Centre INFFO**

#### **Présentation :**

Le Centre INFFO est inscrit au programme de contrôle à réaliser par l'IGAS pour 2005. Cet organisme a été créé en 1976 par une initiative commune aux pouvoirs publics et aux partenaires sociaux, quelques années après la 1<sup>ère</sup> grande loi dans le domaine de la formation professionnelle qui tirait toutes les conséquences d'un accord interprofessionnel.

Association à but non lucratif, placée sous la tutelle du ministère chargé de la formation professionnelle, le Centre est piloté par un conseil d'administration composé de quatre collèges : employeurs, syndicats de salariés, représentants des pouvoirs publics (Etat et régions), et personnalités qualifiées

Il exerce une mission nationale d'intérêt général pour laquelle il bénéficie d'une subvention de l'Etat et que son statut définit ainsi : « *Elaboration, capitalisation et diffusion de l'information et de la documentation d'intérêt national dans le domaine de la formation professionnelle continue, à destination des pouvoirs publics et des partenaires sociaux* ». Pour cela il exerce une veille permanente lui assurant une connaissance précise et actualisée du cadre législatif, réglementaire et contractuel, au plan national et européen, de disposer d'informations sur les systèmes, les acteurs et les pratiques.

En prolongement de cette mission il répond à des demandes spécifiques des acteurs de la formation professionnelle qui ont vocation à accueillir, informer, orienter ou assister le public et met l'information à leur disposition par des supports adaptés.

Doté d'un budget annuel de 8 M€ environ dont la moitié provient de la subvention versée par la DGEFP, le Centre INFFO a conclu avec l'Etat un 2<sup>ème</sup> contrat d'objectif (2003-2006) et bénéficie d'une convention pluriannuelle. (2004-2005-2006)

#### **Objectif et méthodologie**

La mission effectuera **un contrôle du fonctionnement** de l'organisme sur place et sur pièces, la précédente mission de l'IGAS sur l'organisme ayant été effectuée en 1992.

Elle s'intéressera nécessairement à la mise en œuvre du contrat d'objectif dont l'évaluation est par ailleurs confiée à un comité de suivi composé de membres du conseil d'administration.

Ce contrat comporte 7 objectifs : 2 objectifs relatifs à l'amélioration de la prestation rendue dans le cadre de la mission principale de l'association (améliorer l'information sur l'offre et faciliter l'égal accès à l'information), un objectif se rattachant à la mission secondaire du centre (professionnalisation des acteurs) et 3 objectifs axés sur le développement de partenariats (avec les institutions en charge de l'information des demandeurs d'emploi, avec les instances européennes ou internationales, avec les dispositifs régionaux d'information)

Pour suivre le respect de ces exigences de nature qualitative, le contrat prévoit un tableau d'indicateurs chiffrés qui ne permettent en fait que de suivre l'évolution du volume d'activité. La mission aura donc à faire un état des lieux précis sur chacun des objectifs pour apprécier les avancées et les difficultés éventuelles, qu'elles soient liées aux modalités de pilotage ou de fonctionnement du centre ou à d'autres facteurs.

La mission sera nécessairement amenée à s'interroger sur le positionnement et le devenir des missions du Centre INFFO dans un contexte en forte évolution depuis la signature du second contrat d'objectif, avec l'intervention d'importantes mesures législatives :

- La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 qui a créé une nouvelle voie d'accès à la certification professionnelle (la VAE) et entraîné la mise en place d'un dispositif particulier d'information et d'orientation sur l'ensemble du territoire.
- La loi du 13 août 2004 relative aux libertés et aux responsabilités locales qui a accru les compétences des régions en matière de formation professionnelle
- La loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, qui reprend pour l'essentiel les dispositions de l'accord interprofessionnel du 5 décembre 2003 et comporte de nombreuses novations.

Ces réformes affectent sérieusement l'environnement de l'organisme et amènent à approfondir les questions suivantes :

- **La place** et le statut de l'organisme dans le domaine de l'information sur la formation où les initiatives se multiplient à tous les niveaux : certificateurs nationaux (ministères), partenaires sociaux, conseils régionaux et gagneraient certainement à être mise en meilleure synergie en tenant compte des complémentarités à développer entre les diverses institutions concernées
- **Le champ** couvert par le centre : limité à la formation continue jusqu'à présent, mais cette frontière conserve-t-elle encore un sens face au concept de formation tout au long de la vie ? Autre question : la formation est liée à la thématique des qualifications donc à celle des métiers et d'aucuns estimerait justifié qu'il diffuse de l'information sur ce terrain. Enfin le contrat d'objectif mentionne la VAE en tant que sujet d'investigation et d'information à privilégier par l'organisme alors même que ce processus permet à des personnes d'acquérir une certification sans passer par la voie de la formation
- **Le public** : la cible était au départ les institutionnels et les acteurs professionnels mais l'élargissement pour une information directe aux entreprises et aux personnes est souhaité par un certain nombre de membres du conseil d'administration. d'autant que la généralisation de l'internet modifie profondément les conditions de diffusion de l'information .et permet d'envisager une plus large ouverture
- **Le sens**, aujourd'hui, de la mission d'intérêt général d'information sur la formation confiée au Centre INFFO au regard d'une part des attributions exercées par le service de communication du ministère et d'autre part d'un marché privé très dynamique dans le champ.

Pour apprécier sur ces différents points les enjeux, l'opportunité, la faisabilité et les conséquences des évolutions à favoriser dans le cadre du prochain contrat d'objectifs, la mission rencontrera au plan national les représentants des administrations concernées (DAGEMO, DARES, DGEFP, DESCO au ministère de l'éducation nationale...), les partenaires sociaux et des représentants des conseils régionaux et de diverses institutions (notamment CARIF, CEREQ, CNCP UNEDIC, ANPE, AFPA ONISEP), prendra contact avec le CEDEFOP au plan européen. Elle se déplacera aussi dans 3 ou 4 régions (Nord-Pas de Calais, Centre, Ile-de-France et Alsace ou Aquitaine) pour mesurer l'impact de l'information du Centre INFFO sur le terrain, l'efficacité des partenariats noués et les attentes exprimées par les élus, par les organisations professionnelles, les organismes en charge de l'information des salariés ou des demandeurs d'emploi.

**ANNEXE 3 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES**

## Liste des personnes rencontrées

### Au plan national

#### **Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle**

M. Gaeremynck, délégué général  
Mme Bouygard, chef de service  
M. Le Douaron, chef de mission

#### **Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques**

Mme Fouquet, directrice

#### **Direction de l'administration**

Mme Abrossimov, sous directrice  
M. Rabanes, chef de bureau

#### **Contrôle financier**

M. Gentric, contrôleur d'Etat

#### **Ministère de l'Education nationale (DESCO)**

M. Chauvet, chef de bureau

#### **Direction générale de l'AFPA**

M. Santelman, chef du service prospective

#### **Direction générale de l'ANPE**

M. Marx, directeur général adjoint

#### **Direction générale de l'UNEDIC**

M. Cazeneuve  
M. Niel

#### **ONISEP**

M. Demonts, directeur général  
M. Bouix, directeur général adjoint  
Mme Brouard, secrétaire générale  
Mme Méric, chef du département ressources documentaires  
M. Daubignard, délégué régional académie de Lyon

#### **Partenaires sociaux**

Mouvement des entreprises de France : M. Traisnel  
Confédération syndicale CGT-FO : M. Quentin  
Confédération syndicale CFDT : M. Meunier  
Confédération syndicale UNSA : M. Tricoche

#### **Association des régions de France :**

M. Denanot, président de la commission formation, président du conseil régional Limousin

### **Personnalités qualifiées**

M. Barry, directeur général de CESI, administrateur du Centre INFFO et président de la « commission de suivi du contrat d'objectifs »

### **CEDEFOP (Centre Européen pour le développement de la formation professionnelle) :**

M. Lettmayr, directeur adjoint

### **Centre INFFO**

M. Mignot, président

M. Kessel, directeur

M. Gaudineau, secrétaire général

M. Badinot, directeur administratif et financier

Mmes Gautier-Moulin, Gérard, Joulieu, Pasqua, Percker

MM Bangoura, Bru, Cepede, Fournier

### **Représentants du personnel**

Mmes Delabarre, Etseireis, Herpin, Loeuillet, Pasqua, Pruvost, Thullier

MM. Condinguy, Berthollet

M. Broissier, commissaire aux comptes (associé du cabinet JWA)

### **Au niveau des régions :**

#### **Aquitaine :**

**DRTEFP :** M. Nitkowski, directeur ; M. Lassort, directeur adjoint ; M. Goussé, chef du service régional de contrôle ; Mme Pedoussaut, documentaliste régionale

**Conseil régional :** Mme Cabanne, conseillère régionale, administratrice du Centre INFFO ; M. Sautonie, conseiller technique auprès du président du conseil régional, président de l'ARF (Association des Régions de France)

**Mission locale ANPE Bordeaux Mériadeck :** Mme Mory, directrice ; M. Pouilles, référent formation

**FONGECIF:** M. Ansaldo, directeur ; Mme Vareilhas, conseillère en mobilité professionnelle

**CROP AFPA:** Mme de Poncheville, directrice ; MM Gibon et Hochet, psychologues du travail

**AREPA (CARIF) :** M. Baritaut, directeur

**Maison de la promotion sociale :** M. Massoneau, directeur ; Mme Marty, chargée d'information et de la gestion du centre documentaire multimédia ; M. Maurice, responsable de la communication et de l'Université de la formation

Centre :

**DRTEFP** : M. Jeantelet, directeur ; Mme documentaliste

**Conseil régional**: M. Mézières, directeur de la formation continue et de l'apprentissage

DR. **ANPE** : M. Bryselbout, directeur

DR **ASSEDIC** : MM. Danel, directeur adjoint et Roy, responsable du pilotage PARE

DR **FONGECIF**: M. Bertin, directeur

**CROP AFPA** : M. Menard, directeur

**Gip-ALFA (CARIF)** : M. Gapin- Frehel, délégué; Mme Rochard, directrice de l'ORFE

**AREF-BTP** : M. Bizière, directeur

**Communauté d'agglomération du Drouais** : Melle Letout, chargée de mission pour le projet maison de l'emploi de Dreux

**Mission locale de Blois** : Mme Sanchez, directrice

**DAFPIC** : Mme Alizon, conseillère en formation

**CCERFP** : M. Baudry (CFDT)

Ile-de-France :

**CARIF** : Mme Valladon, M. Driay

Nord – Pas-de-Calais

**DRTEFP** : Mme Balmes, directrice ; Mr Faucompré, directeur délégué ; Mr Duflot, chef du service régional de contrôle

**Conseil Régional** : M. Lardeur, directeur de la formation permanente

DR **ANPE** : Mme D'Hervé, directrice

DR **AFPA** : Mme Preuvot, directrice technique

**CROP AFPA** : M. Vernat, directeur

**ASSEDIC** : M. Cavillon, directeur adjoint ; Mr G.Quagebeur, responsable emploi-formation

**Mission Locale Métropole Nord Ouest** : M. Vandamme, directeur

**CARIF -OREF C2RP** : M. Oubé, directeur

**Rectorat d'Académie** : M. Gaignaire, secrétaire général adjoint ; M. Voilot conseiller en formation continue

**CIBC Lille** : Mme Brabant, directrice

**FONGECIF** : M. Verraes directeur

**FORTHAC-FORATEX** : M. Vandeputte, directeur

**AGEFOS** : Mme Delahaye, directrice adjointe

**CCI Lille Métropole** : M. Collet, directeur de la formation

**Medef** : Mme Bontron, membre du CCREFP, responsable formation ; Mr Norie, UIMM

**URI CGT-FO** : Mme Merchez, membre du CES et du CCREFP

**URI CFDT** : M. Duriez, membre du CES et du CCREFP

ANNEXE 4 : CONTRAT D'OBJECTIFS CENTRE INFO  
ETAT (2003-2006)

## CONTRAT D'OBJECTIFS PLURIANNUEL 2003 - 2006

### pour le CENTRE INFFO

#### INTRODUCTION.

Le Centre INFFO a deux missions :

- Elaborer, capitaliser et diffuser l'information et la documentation d'intérêt national, à destination plus particulièrement des pouvoirs publics et des partenaires sociaux. Cette mission est réalisée en liaison avec les dispositifs régionaux d'information.

Cette mission s'inscrit dans le cadre d'une mission d'intérêt général et fait l'objet d'une subvention. Elle vise à constituer des ressources susceptibles d'être mises à la disposition de l'ensemble des acteurs de la formation. Elle repose sur une activité de veille permanente dans le domaine de la formation professionnelle continue. Cette activité d'observation et de capitalisation constitue le cœur même de la structure, sur la base de laquelle s'organisent les autres fonctions. Elle s'applique aux niveaux européen, national et régional. Elle concerne la dimension juridique et conduit à disposer en permanence d'une connaissance précise et actualisée du cadre législatif, réglementaire et contractuel. Elle concerne également la connaissance des systèmes, des acteurs et des pratiques de la formation professionnelle continue, et notamment le repérage des pratiques innovantes. Dans l'exercice de cette mission, le Centre INFFO établira un partenariat avec les dispositifs régionaux d'information et les institutions productrices et utilisatrices de services relevant de la formation continue, avec le soutien de l'Etat et des partenaires sociaux.

- Développer et diffuser des supports d'information, de formation et de documentation à destination des acteurs de la formation professionnelle.

Cette mission vise à répondre à des demandes spécifiques, dans le prolongement de la mission d'intérêt général du centre INFFO et correspondant à des financements particuliers. L'exercice de cette mission repose sur l'information constituée dans le cadre de la mission d'intérêt général. Elle se traduit par la diffusion de l'information ainsi constituée sur des supports adaptés et plus généralement par toutes les activités susceptibles de rendre cette information accessible au plus grand nombre (documents, rapports, participation à des manifestations, formation...) en réponse à une demande identifiée et solvable émanant des pouvoirs publics, des acteurs économiques et sociaux et des particuliers.

Ce second contrat d'objectifs traduit la volonté de l'Etat et du centre INFFO de donner à ces missions une impulsion nouvelle autour d'objectifs stratégiques partagés.

GAT    †

**1.- Améliorer l'information relative à l'offre de formation et aux procédures de validation des acquis.**

Le Centre INFFO jouera un rôle central dans le domaine de l'information relative à l'offre de formation, en cohérence et en complémentarité avec d'autres institutions : ministères chargés de la formation professionnelle et de l'éducation nationale, CEREQ, CARIF, organisations professionnelles du secteur. Dans cette perspective et dans le souci d'une meilleure compatibilité des bases de données, il proposera à terme, en accord avec ses partenaires et avec le soutien des pouvoirs publics, un référentiel commun aux bases de données sur l'offre de formation, normalisée et accessible aux professionnels : OCPA, entreprises, service public de l'emploi, Unedic, régions et autres administrations nationales et locales... La réalisation de ce projet permettra aux acheteurs de formation, publics et privés, de disposer d'une information fiable, actualisée en continu et intégrant l'information sur les normes de qualité.

Le Centre INFFO participera aussi à la diffusion des informations portant les diverses modalités d'accès à la certification et en particulier à la validation des acquis de l'expérience.

**2.- Faciliter l'égalité d'accès à l'information sur la formation.**

Il est important de mieux faire connaître les dispositions de financement de la formation pour satisfaire les besoins de qualification des individus et des entreprises. En effet, de nombreuses enquêtes montrent que les Français sont insuffisamment informés sur les possibilités offertes en matière de formation tout au long de la vie alors qu'existent de nombreux organismes œuvrant au niveau national, régional, local pour mieux faire connaître la formation.

L'utilisation des technologies de l'information permettra d'aider les organisations professionnelles et syndicales ainsi que les professionnels à mettre à disposition du public une information fiable sur les divers dispositifs destinés à organiser, financer et mettre à disposition des actions de formation.

Ainsi, le Centre INFFO aura-t-il :

- à enrichir son site,
- à jouer un rôle central dans la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement du portail -à créer- consacré à la formation professionnelle,
- à améliorer la mise en réseau des informations disponibles au niveau national et régional, sous la forme de liens avec les différents acteurs : Carif, Conseils régionaux, AFPA, ministères chargés de la formation professionnelle et de l'Éducation nationale, partenaires sociaux, etc...

**3.- Participer à la diffusion de l'information sur la validation des acquis de l'expérience et notamment à la construction du futur Répertoire national des certifications professionnelles.**

La commission nationale de la certification professionnelle (CNCP) est chargée d'établir et de mettre à jour le répertoire national des certifications professionnelles qui rassemble les titres, diplômes et certificats enregistrés « de droit » ou inscrits après examen de la commission nationale.

Le Centre INFFO se mettra en mesure de pouvoir assurer avec la CNCP et les institutions spécialisées, telles le CEREQ, la saisie des données correspondant aux diplômes et titres, ainsi que la gestion technique de la base de données officielles, en liaison avec les bases de données des organismes chargés de l'information (ONISEP, CARIF).

#### **4-Poursuivre les collaborations avec les institutions chargées d'informer les demandeurs d'emploi.**

Le Centre INFFO poursuivra et développera des collaborations déjà engagées avec les institutions du Régime d'assurance chômage, permettant d'améliorer l'information sur l'offre de formation destinée aux demandeurs d'emploi.

Cette initiative sera développée au niveau national en liaison avec l'ANPE, et en région avec les différents acteurs du service public de l'emploi, les conseils régionaux et les Carif.

#### **5.- Contribuer à la professionnalisation des acteurs de la formation.**

Le Centre INFFO contribuera, en liaison avec les organisations de la profession et avec les partenaires sociaux, à la professionnalisation des acteurs de la validation des acquis et de la formation, et à leur information, en leur proposant les outils nécessaires : ouvrages ou produits technologies d'information et de communication, sessions de formation ou d'information.

Le Centre INFFO mettra aussi à disposition des réseaux de formateurs des outils nouveaux d'information. Les outils disponibles seront améliorés dans le cadre du schéma directeur informatique et permettront de fournir aux internautes une information plus aisée et plus facilement accessible.

#### **6 – Mieux intégrer les dimensions régionale et locale.**

La territorialisation croissante des politiques de l'Etat et la volonté du gouvernement de donner un nouvel élan à la décentralisation nécessitent pour le centre INFFO de renforcer son rôle de centre de ressources en liaison avec des dispositifs régionaux d'information. Ce renforcement sera facilité par la participation de représentants des conseils régionaux au sein de son conseil d'administration. Dans le cadre de sa mission d'intérêt général, le centre INFFO se rapprochera des CARIF afin de mieux connaître leurs attentes en matière de prestations de services dans une perspective de mutualisation et d'économie de moyens. Il collectera auprès d'eux une information venant des régions.

Le Centre INFFO contribue avec les CARIF à la conception et la gestion des dispositifs destinés à porter l'offre de formation à la connaissance des acteurs concernés. Par accord ou convention, le Centre INFFO conviendra avec ses partenaires des ressources rassemblées et des modalités de diffusion de l'information construite avec les CARIF.

Par ailleurs, des coopérations spécifiques seront recherchées entre le Centre INFFO et les conseils régionaux.

GA \*

## 7.- Développer l'information sur et vers l'Union européenne. 17

Compte tenu de la montée en puissance de la dimension communautaire des politiques d'éducation et de formation tout au long de la vie, de la place importante des projets relatifs à la formation professionnelle dans les programmes européens –notamment pour le FSE- et de l'importance de la formation dans les lignes directrices annuelles pour l'emploi, et, donc, dans les PNAE, il est essentiel d'assurer l'information des professionnels sur l'actualité et au niveau européen, de faciliter l'échange des bonnes pratiques au sein de l'Union européenne et d'y promouvoir les pratiques et l'offre de formation française. De plus, il conviendra de mieux faire connaître dans les pays en pré-adhésion ou nouveaux membres la situation de l'offre française de formation.

Le Centre INFFO poursuivra sa collaboration avec des instances européennes telles que le CEDEFOP, les DG compétentes en matière d'emploi, d'éducation et de formation de la Commission européenne et la Fondation de Turin.

Le Centre INFFO actualisera et développera les informations disponibles sur les pays partenaires de l'Union européenne sur son site ainsi que les rubriques Europe de *Inffo Flash* et d' *Actualité de la formation permanente*.

Afin de faciliter la diffusion en Europe des informations produites par le Centre INFFO, certaines rubriques du site du Centre seront accessibles en anglais et si possible en d'autres langues. Des produits « papier » seront également traduits.

## 8- Développer l'information internationale.

De nombreux pays étrangers et notamment francophones s'intéressent au système et à la politique de formation professionnelle française et un certain nombre d'actions de coopération sont menées avec des pays hors de l'Europe. Le Centre INFFO a engagé des actions d'information à destination des pays extra-européens et développé une information internationale dans son journal *Inffo flash*.

Cette activité sera poursuivie et élargie, notamment dans le cadre de sa collaboration avec le ministère des Affaires étrangères.

Par ailleurs, le Centre INFFO poursuivra sa contribution à l'accueil de certaines délégations étrangères.

## II - Mise en œuvre.

### 1 - Les indicateurs.

Afin de suivre le déroulement du contrat, le centre INFFO établira et renseignera un tableau de bord comportant des indicateurs chiffrés. Ces indicateurs seront en nombre réduit. Ils seront relatifs aux deux missions du centre INFFO.

Pour la mission d'intérêt général :

- indicateurs du volume d'activité d'information générale (juridique, connaissances des systèmes, des acteurs et des pratiques),

- indicateurs de développement de la consultation des bases de données et des informations mis en ligne sur le site.

- indicateurs de développement des ventes et en particulier celles des produits diffusés sous format électronique,
- indicateurs de progression des réalisations du centre INFFO en produits et services en réponse à des commandes des différents acteurs de la formation professionnelle.

Ce tableau de bord sera constitué dans les six premiers mois du contrat. Il comportera un chiffrage des indicateurs pour l'année de référence.

## 2 – Les moyens.

Les moyens du centre INFFO sont de deux natures :

- la mission d'intérêt général donne lieu au versement d'une subvention par la DGEFP reconduisant, chaque année sur la durée du contrat, au minimum le montant de la subvention de fonctionnement versée en 2003. La non réalisation des actions prévues conduirait à une révision du montant de la subvention. La modernisation du centre dans le cadre du schéma directeur informatique et de la GEIDE a vocation à donner lieu à des subventions d'investissement.
- les actions d'information et de formation spécifiques donnent lieu à des financements affectés. Ces demandes spécifiques peuvent émaner de l'ensemble des acteurs de la formation professionnelle, y compris les pouvoirs publics. La part des ressources liées à ces demandes spécifiques a vocation à s'accroître dans le budget du centre INFFO.

## 3 – Le suivi du contrat.

Le contrat d'objectifs est conclu pour une période de quatre ans, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2003. Il prendra fin le 31 décembre 2006.

Les parties contractantes mettront en place un dispositif d'évaluation qui accompagnera sa mise en œuvre. Il sera notamment procédé dans les six premiers mois du contrat à la constitution d'un comité d'évaluation constitué de membres du Conseil d'administration et chargé d'élaborer un rapport d'évaluation dont la restitution devra intervenir dans des délais compatibles avec la préparation du prochain contrat. Le centre INFFO assurera le secrétariat du comité d'évaluation.

Fait à Paris, le 26 FEV. 2003

*Le Ministre des affaires sociales  
du travail et de la solidarité,*



François FILLON.

*Le Président  
du Conseil d'administration  
du Centre INFFO,*

Gabriel MIGNOT.

*Le Directeur du Centre INFFO,*

Patrick KESSEL.



ANNEXE 5 : ACCORD CADRE ARF – CENTRE INFO

## Article 1 : Objet de la présente convention

La présente convention a pour objet de définir les axes d'un partenariat entre le Centre INFFO et les Régions pour optimiser la complémentarité des ressources des opérateurs régionaux et du Centre INFFO, dans l'objectif de permettre à tout individu, quelque soit son lieu de résidence, d'accéder à l'information nécessaire à la réalisation de son projet de formation et professionnel. En effet, partant du constat souvent souligné que les demandeurs d'emploi, les salariés et les actifs de manière générale, ont une réelle difficulté à s'orienter dans les politiques et dispositifs et la mise en œuvre du droit à la formation professionnelle, les Régions souhaitent, en partenariat avec Centre INFFO dans le cadre de sa mission publique nationale d'information, mener une réflexion et une action commune pour la promotion d'un Service Public d'information sur la formation.

## Article 2 : Le contenu du partenariat

La concrétisation de ce Service Public d'Information sur la Formation passe par la création d'outils qui puissent présenter les politiques et dispositifs communautaires, nationaux et régionaux de formation par apprentissage et continue, d'aides à l'emploi et à l'individu en matière de transport, d'hébergement, d'équipement, pour faciliter la construction de parcours individualisés.

Pour ce faire, le partenariat entre l'ARF et le Centre INFFO, dans le cadre de sa mission nationale, nécessite la mise en œuvre des axes de travail suivants :

– **une réflexion commune sur l'information citoyenne qu'il convient de mettre à disposition de chaque personne** pour mettre en perspective de façon concrète les différents niveaux d'intervention des politiques et dispositifs communautaires, nationaux et régionaux de formation professionnelle par apprentissage et continue ;

– **la création d'outils facilitant une lecture trans-régionale des politiques régionales en matière de formation professionnelle et d'apprentissage.** Selon leur nature, ces outils visent deux catégories de publics : les bénéficiaires de la formation et les professionnels de la formation. Un groupe technique ad hoc ARF-Centre INFFO est constitué pour arrêter et valider un socle commun de concepts et de vocabulaire.

Cette action associera, sans clause financière particulière, l'ensemble des Conseils régionaux qui souhaitent y participer. Les Conseils régionaux s'engagent à faciliter la remontée des informations nécessaires vers Centre INFFO et à désigner au Centre des interlocuteurs mandatés pour organiser ce flux d'information ;

– **des partenariats contractualisés avec un ensemble de Régions volontaires** pour la création d'outils d'information au niveau régional présentant les politiques et dispositifs en vigueur. Si une ou plusieurs Région(s) souhaite(nt) élargir le champ initial des informations prévues dans les outils communs à l'ensemble des Régions, il lui (leur) appartient de le définir dans le cadre de ces partenariats ;

– **des axes de coopération spécifiques** pourront être déclinés au travers de contractualisations bilatérales avec le Centre INFFO, Région par Région, en fonction des besoins et priorités exprimés, et en lien avec les outils développés par les CARIF et opérateurs régionaux.

Concernant l'ensemble des outils mentionnés ci-dessus, la collecte et la sélection des données relèveront de la responsabilité :

- de Centre INFFO pour les données communautaires et nationales ;
- des Conseils régionaux et/ou des opérateurs régionaux dûment mandatés pour les données régionales et infra-régionales.

L'articulation de ces données résultera du partenariat entre le Centre INFFO et les Conseils régionaux.

### **Article 3 : Les autres axes de coopération**

Le Centre INFFO associe l'Association des Régions de France et les Régions à l'organisation de l'Université d'hiver de la formation continue, qui se déroule tous les deux ans et regroupe les professionnels de la formation continue autour de thèmes d'actualité, permettant des échanges de pratique entre les Régions et les différents acteurs de la formation.

Le Centre INFFO sollicite l'ARF ainsi que les Conseils régionaux volontaires pour contribuer à ses publications et intervenir dans des manifestations d'intérêt national.

Agréé au titre de la formation des élus, le Centre INFFO propose une offre de formation spécifique aux élus des collectivités territoriales.

Le Centre INFFO contribue également à la formation des agents territoriaux, par exemple dans le cadre d'un programme annuel organisé avec le CNFPT et arrêté de manière conjointe avec l'ARF.

Le Centre INFFO propose des conditions tarifaires privilégiées aux Conseils régionaux pour tout abonnement en nombre à ses publications (sous forme papier ou électronique).

Le Centre INFFO mettra en place une plate-forme juridique permettant aux Régions qui le souhaitent de s'abonner à un dispositif de Questions/Réponses juridiques pouvant se décliner sur des thématiques très précises.

### **Article 4 : Communication et propriété**

L'ensemble des travaux et documents reste la propriété exclusive de chaque partie.

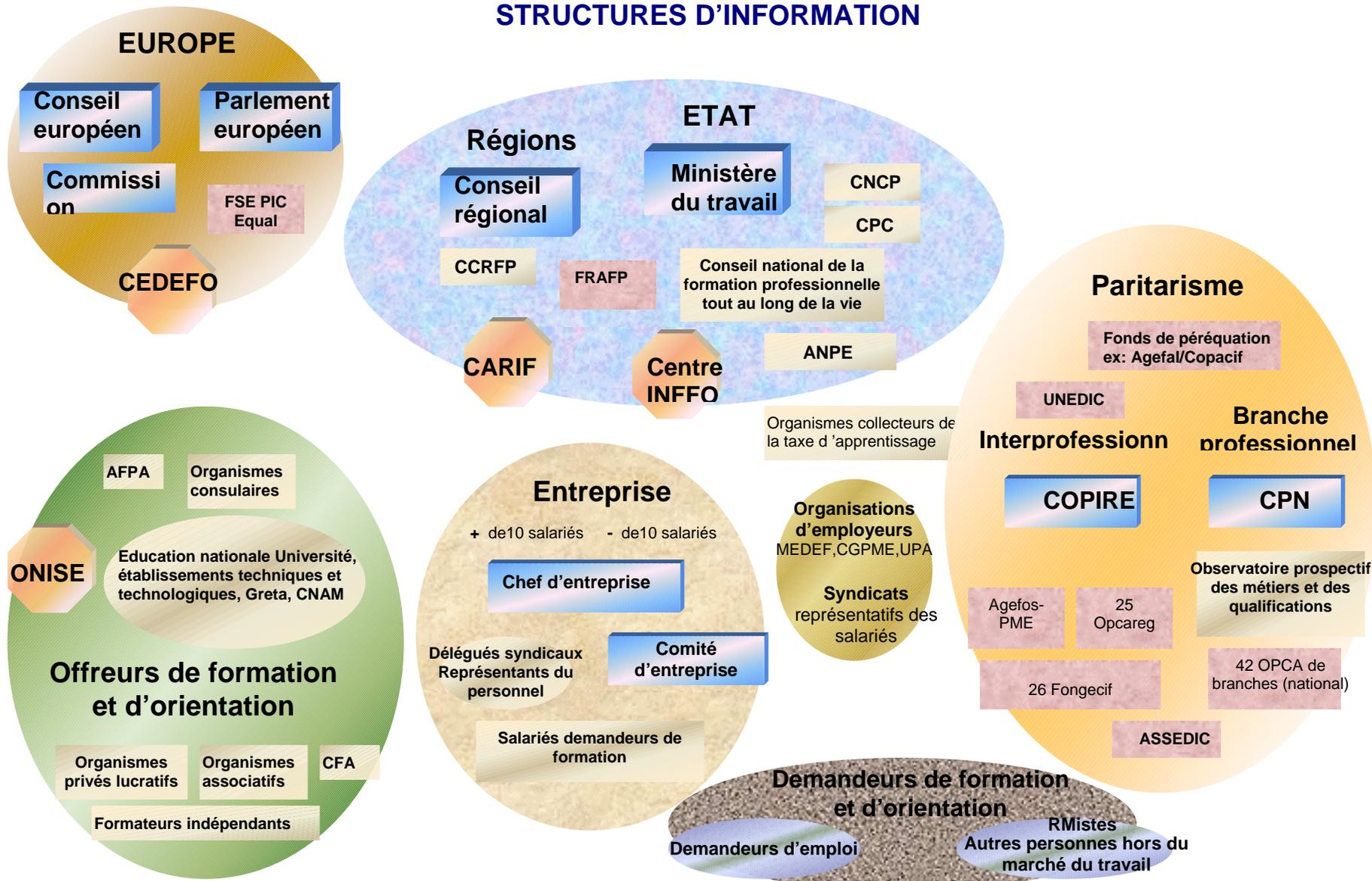
Aucune publication ou communication de ces documents ne pourra être effectuée à des tiers sans l'autorisation expresse de l'institution concernée.

En cas d'utilisation de tout ou partie de produits ou d'informations d'une des parties, chaque partie s'engage à en citer la source.

Tout projet de communication relatif aux actions définies dans le présent accord devra mentionner la participation des co-contractants, selon des modalités à déterminer au cas par cas.

**ANNEXE 6 : LE PAYSAGE DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE EN FRANCE ET SES STRUCTURES  
D'INFORMATION**

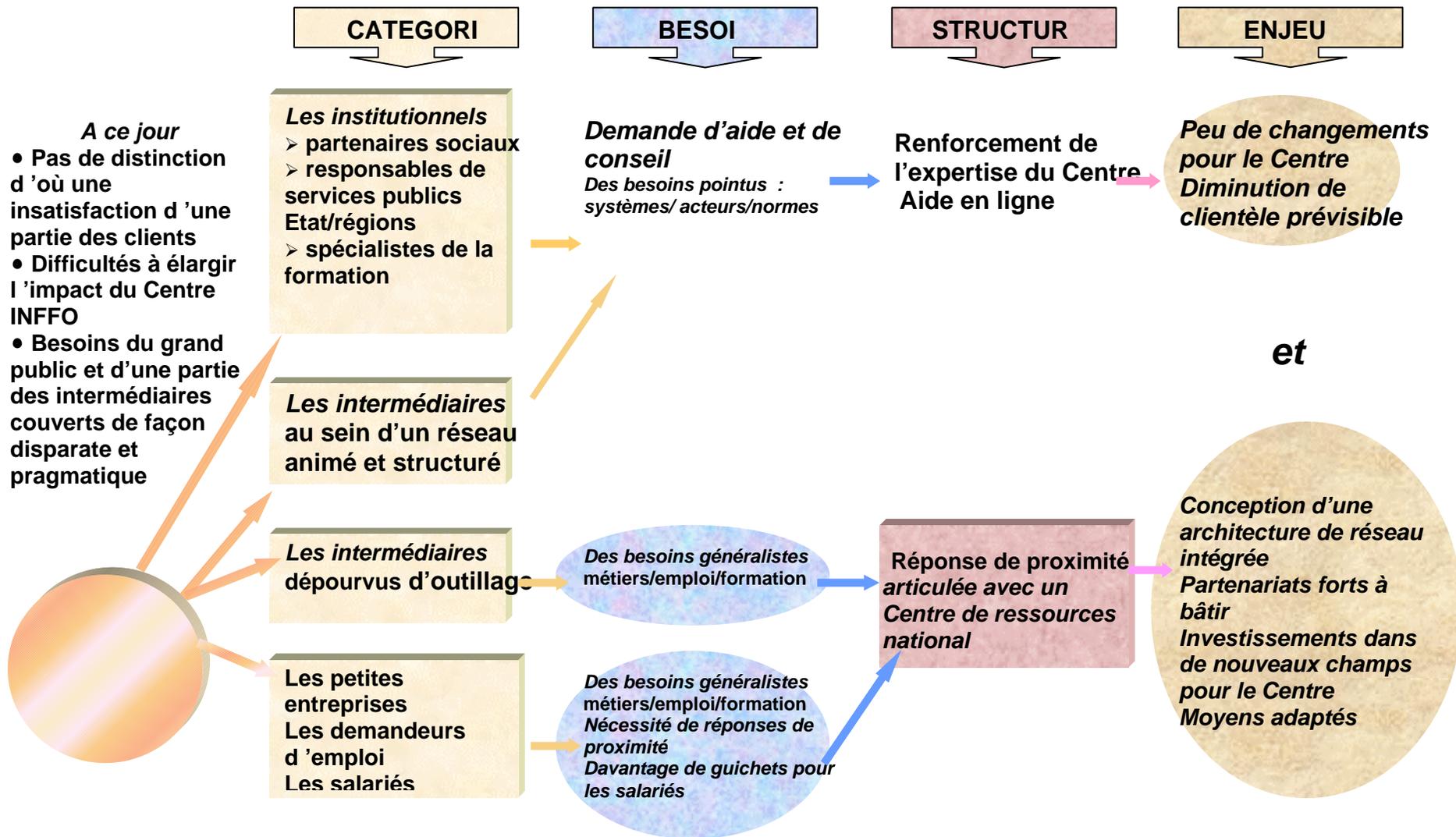
# LE PAYSAGE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN FRANCE ET SES STRUCTURES D'INFORMATION



ANNEXE 7 : LA TYPOLOGIE DES USAGERS DU CENTRE INFFO

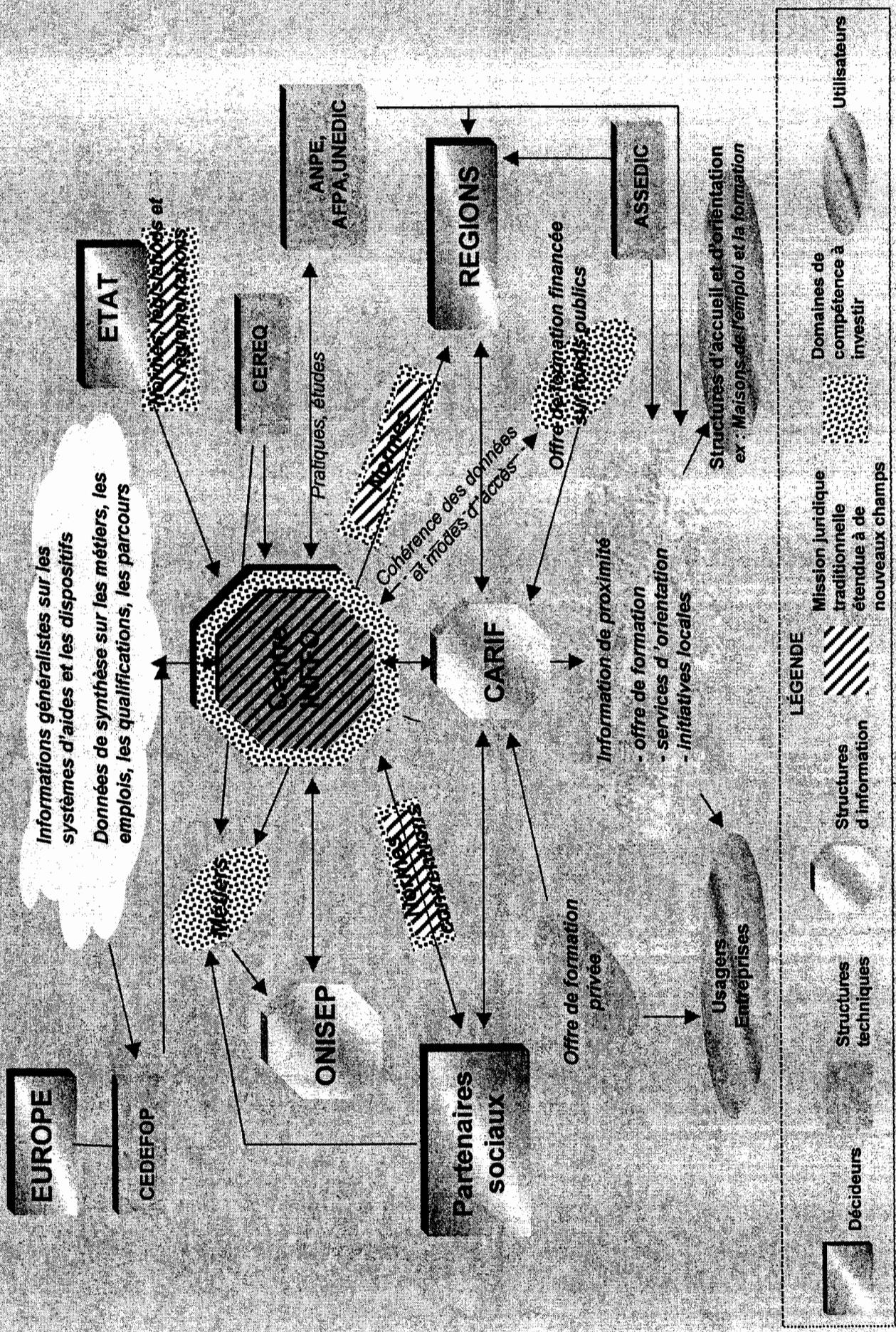
# LA TYPOLOGIE DES USAGERS DU CENTRE INFFO

*Prospective à partir de la situation actuelle*



ANNEXE 8 : ARCHITECTURE D'UNE MISE EN RESEAU DES  
SYSTEMES D'INFORMATION SUR LES METIERS, L'EMPLOI ET  
LA FORMATION PROFESSIONNELLE

# ARCHITECTURE D'UNE MISE EN RESEAU DES SYSTEMES D'INFORMATION SUR LES METIERS, L'EMPLOI ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE



ANNEXE 9 : TABLEAU ACTEURS ET INSTITUTIONS

## ACTEURS ET INSTITUTIONS

OBJET	ANPE	M.L	AFPA	M.E	MIFE	CIBC	C. Inffo	CARIF	ASSEDIC	OPCA	REGION	ETAT
Info METIERS	X		X	X	X	X						
Info FORMATION			X	X	X	X	X					
Info ORGANISMES							X	X				
DEVPT PERSO						X						
VAE			X			X						
DROIT de la formation	X						X		X	X		X
COUT												
FINANCEMENT	X								X	X	X	X
PRESCRIPTION	X	X										
Suivi PARCOURS		X		X					X	X		

M.L = Mission locale pour l'emploi des jeunes  
 M.E = Maison de l'emploi  
 MIFE = Mission Emploi Formation Emploi  
 CIBC = Centre Interprofessionnel de Bilan de Compétence  
 C.Inffo = Centre INFFO  
 CARIF = ....  
 OPCA = Organisme Professionnel Collecteur Agréé

On notera que sur la question des coûts, aucune base de données n'existe et que l'apprenant doit s'adresser et mettre en concurrence chacun des prestataires potentiels.

La mise en œuvre d'une démarche individuelle de formation s'avère relever d'un processus complexe, très segmenté alors qu'elle nécessite une vision globale des étapes et acteurs.

La mise au point d'un portail Internet doit nécessairement faciliter l'accès à l'ensemble de ces données et intégrer les liens avec les sites des institutions concernées.

ANNEXE 10 : PRESENTATION SOMMAIRE DE L'ETUDE OPUS 3

# L'étude de lectorat réalisé en 2005 par la société OPUS 3

## Le contexte

- Constat de la chute constante des ventes des fiches pratiques, produit phare du centre INFFO
- lancement de l'étude en mars 2005 et production d'un rapport « Synthèse de l'étude de lectorat et préconisations » en juin 2005 ;

## Les objectifs de cette étude

- étudier le lectorat actuel, passé et potentiel des Fiches pratiques ; la façon dont elles sont perçues ;
- analyser comment l'évolution de la formation professionnelle et des besoins des utilisateurs potentiels pourrait impacter à l'avenir l'utilisation de ce produit.

## La méthodologie de cette étude

- étude limitée intentionnellement (car cette étude est articulée avec d'autres études du Centre INFFO) aux seuls professionnels d'entreprises et d'organismes de formation ;
- phase qualitative : 3 « focus groups » (abonnés, prospects, désabonnés) de professionnels de région parisienne ;
- phase quantitative : par entretien téléphonique, sur la base d'un questionnaire élaboré en étroite relation avec des responsables du Centre INFFO, auprès de 200 professionnels (50 « abonnés d'entreprises » ; 50 « désabonnés d'entreprises » ; 50 « abonnés d'organismes de formation » ; 50 « désabonnés d'organismes de formation »).

## Les principales conclusions de cette étude

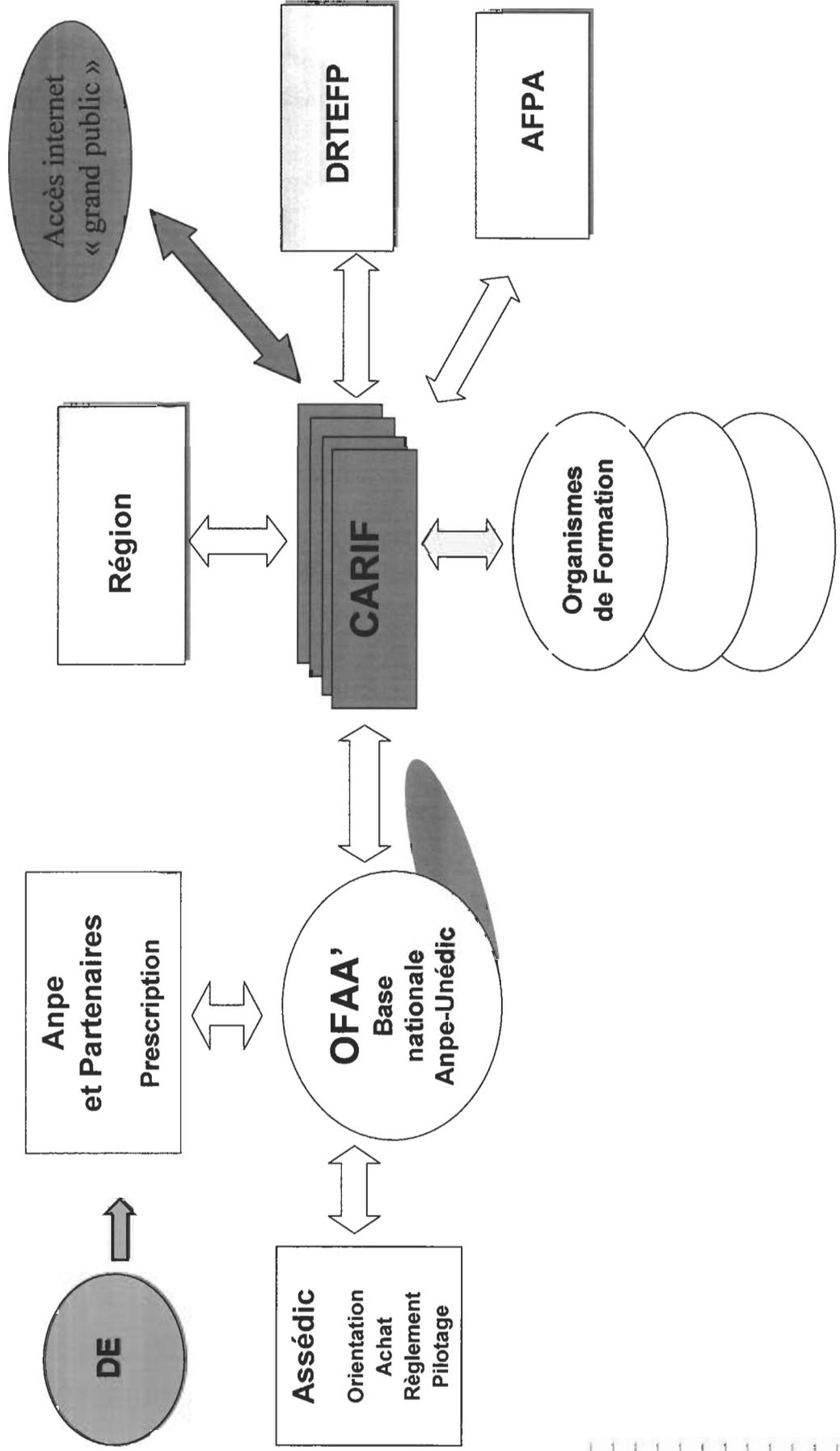
- un lectorat dont le profil et les attentes évoluent nettement :
  - plus de managers et moins de spécialistes que par le passé ;
  - une multiplication des sources d'information disponibles et un recours croissant à Internet ;
  - des demandes différenciées selon les lecteurs (responsables d'entreprises ou organismes de formation) ;
  - une demande d'informations sur les branches professionnelles.
- l'offre du Centre INFFO, une excellente image mais des produits à adapter et des méthodes commerciales à améliorer :
  - l'image du Centre INFFO est excellente ; les Fiches pratiques bénéficient de cette image et sont considérées comme un très bon outil ;
  - au contraire le site Internet est peu utilisé et n'est pas considéré comme performant ;
  - les outils permettant une action commerciale efficace présentent des déficiences.

## **Les remarques de la mission IGAS sur cette étude**

- une démarche très professionnelle, quant aux objectifs assignés par le Centre INFFO, la méthode retenue et les résultats produits ;
- des limites inhérentes aux objectifs et à la méthode retenus (et liées au coût de l'étude) : ce n'est pas une étude de marché (ce qu'indique d'ailleurs clairement le titre de cette étude), qui aurait intégré par exemple des développements sur la capacité du Centre INFFO d'attaquer des produits concurrents.

ANNEXE 11 : L'ARCHITECTURE GENERALE D'OFAA

# - L'architecture générale d'OFAA'



ANNEXE 12 : LE RESEAU ANACT-ARACT

# **LE RESEAU ANACT - ARACT**

## **Missions et objectifs**

Le réseau ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) – ARACT a pour vocation d'améliorer à la fois la situation des salariés et l'efficacité des entreprises.

Il aide les entreprises et les autres organisations à développer des projets innovants touchant au travail et à son organisation ; son approche vise l'appropriation des méthodes correspondantes par tous les acteurs concernés.

Son programme d'activité est défini dans un contrat de progrès signé avec l'Etat.

## **Structure et modalités de fonctionnement**

Le réseau ANACT pour l'amélioration des conditions de travail se compose de :

- l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) : Etablissement sous tutelle du ministère en charge du travail
- 25 Associations Régionales (ARACT ou antennes) : structures de droit privé, administrées de manière paritaire et financées par l'Etat (ANACT + DRTEFP) et les Régions

L'ANACT apporte un appui technique aux ARACT et joue un rôle d'animation et de coordination du réseau.

La cohérence et la capitalisation des travaux sont ainsi assurés au niveau territorial et national.

Cette articulation est co-substantielle aux conventions de financement de chacun des acteurs du réseau.

**ANNEXE 13 : CAHIER DES CHARGES DU PORTAIL  
D'INFORMATION DU GRAND PUBLIC**

[www.leportaildeformation.fr](http://www.leportaildeformation.fr)

**Cahier des charges  
du portail d'information  
du grand public**

## Préambule

Le projet de portail de la formation "grand public" conçu et réalisé par le Centre INFFO pour le public final, et plus largement destiné à tous les publics, leur permettra de trouver aisément le chemin les conduisant depuis leur projet de métier jusqu'à une réponse concrète locale.

Ce portail spécifique ne se substitue pas au portail [www.centre-inffo.fr](http://www.centre-inffo.fr) dont la vocation est l'information professionnelle des acteurs de la formation professionnelle continue. En dépit des perspectives de synergies marginales, les ressources mises en oeuvre pour chacun de ces sites sont distinctes, et la participation sous forme de subvention de l'Etat au portail [www.centre-inffo.fr](http://www.centre-inffo.fr) ne peut être mobilisée pour la réalisation du portail [www.leportaildeformation.fr](http://www.leportaildeformation.fr).

L'internaute aura ainsi accès à des informations simples lui permettant de s'approprier les dispositifs d'accès à l'emploi via la formation, liées à son profil : "Jeunes de 16 à 25 ans", "demandeurs d'emploi", "handicapés"...

Un moteur de recherche permettra de combiner plusieurs critères d'entrée : profil, métier, secteurs d'activité, localisation.

Dans une première phase d'investissement qui devra être finalisée au 31 octobre 2005, cette organisation de l'information permettra principalement aux jeunes et aux demandeurs d'emplois d'être orientés vers deux dispositifs : le contrat de professionnalisation et le contrat d'apprentissage.

Dans une deuxième phase de développement, l'organisation de l'information permettra à tout public non professionnel de trouver le chemin personnalisé qui le mènera de son projet professionnel à la (les) structure(s) locale(s) d'information sur l'emploi et la formation la (les) mieux à même de l'aider à réaliser son souhait.

Il est entendu que le Centre Inffo ne peut être engagé sur l'exhaustivité de ses travaux. En revanche, il veillera en permanence à assurer un développement le plus complet possible et au plus près de l'actualité. Ainsi qu'à des mises à jour dans des délais raisonnables chaque fois qu'une observation pertinente lui sera faite.

## 1 - Contenu et informations disponibles

**Le projet de portail comportera plusieurs familles d'informations :**

**• Les secteurs d'activité**

Seront retenus en priorité les secteurs d'activité dans lesquels il existe un accord de branche (110 secteurs d'activité pour lesquels existe un accord de branche, ont été identifiés à ce jour par le centre inffo).

### Phase 1 :

Pour la mise en ligne prévue le 31 octobre, une soixantaine d'accords seront traités. Dans ce traitement, l'accent sera mis sur les secteurs d'activité connaissant des difficultés de recrutement tels que le bâtiment, les travaux publics, l'hôtellerie-restauration...ou les secteurs en phase de recrutements massifs tels que la banque ou l'environnement...

### Phase 2 :

A Compter du 1<sup>er</sup> novembre, l'ensemble des accords sera traité et un dispositif de suivi et de traitement des nouveaux accords de branches sera mis en place.

## • **Les métiers**

La liste des métiers sera établie à partir du ROME (répertoire opérationnel des métiers et des emplois) de l'ANPE qui inventorie 466 métiers.

### Phase 1 :

Dans le traitement fait par le centre info, la préférence sera donnée en premier lieu aux métiers destinés aux publics prioritaires pour le contrat de professionnalisation et le contrat d'apprentissage.

### Phase 2 :

A compter du 1<sup>er</sup> novembre 2005, tous les métiers seront progressivement intégrés.

## • **La localisation**

Un effort d'adaptation aux réalités locales sera effectué afin de concrétiser au maximum les réponses.

### Phase 1 :

Le critère de localisation permettra à l'internaute de choisir sa région ou son département de résidence. Les listes des régions et des départements seront présentées sous forme d'un menu déroulant.

### Phase 2 :

L'internaute pourra accéder à la structure locale d'information la plus proche de son lieu de résidence. La subdivision territoriale fera référence au découpage administratif, échelon "sous-préfecture".

## • **Les dispositifs**

### Phase 1 :

- Le contrat de professionnalisation sera présenté dans un langage non spécialisé sous forme d'une fiche synthétique. Chaque fiche correspondra à l'analyse de l'accord d'une branche.
- Le contrat d'apprentissage sera présenté dans un langage non spécialisé sous forme d'une fiche synthétique.

### Phase 2 :

- Le service sera étendu aux autres dispositifs.

## 2 - Informations complémentaires

Il sera possible d'accéder aux informations complémentaires suivantes :

### • **Les opportunités**

Elles pourront être relatives aux offres de formations professionnelles, ainsi qu'aux offres d'emplois dans le cadre de contrats de formations en alternance.

#### Phase 1 :

- Pour le contrat d'apprentissage, l'internaute aura accès (via des liens profonds notamment sur les sites des OPCA ou des fédérations professionnelles) à une liste des CFA (centre de formation d'apprenti) préparant au métier qu'il aura sélectionné.
- Pour le contrat de professionnalisation, l'internaute sera mis en lien avec les structures d'information sur l'offre de formation dans sa région ou dans son département tels que l'intercarif, les missions locales ou les PAIO...

### • **L'information sur les métiers**

Chaque métier fera l'objet d'une fiche descriptive disponible via un lien profond sur les sites de

l'ONISEP et de l'ANPE. Le centre inffo proposera :

- que pour les jeunes de 16-25 ans, le lien sur les fiches-métiers soit fait sur le site de l'ONISEP dont la démarche est axée sur les primo demandeurs d'emploi,
- que pour les demandeurs d'emploi de 26 ans et plus, le lien sur les fiches-métiers soit fait sur le site de l'ANPE dont la démarche est axée sur les personnes ayant déjà travaillé.

### • **L'information sur les offres d'emploi**

- L'internaute pourra accéder dans la page de résultat aux offres d'emploi en contrat de professionnalisation et d'apprentissage disponibles sur le site de l'ANPE.
- Il pourra sur le site de l'ANPE compléter sa recherche selon son lieu de résidence (région ou département).

## 3 - Les technologies utilisées

**Mémo :** Le Centre Inffo s'est engagé dans l'avant projet en juin 2005, et a privilégié le mode "propriétaire" pour les travaux de création, d'ingénierie et de développement. Dans ce but, il a procédé au recrutement hors budget de compétences clés. Ceci sur le fondement des promesses de contributions financières des partenaires sociaux, ainsi que de l'Etat, membres de son Conseil d'Administration, au cours de la séance du 26 mai 2005.

#### Phase 1 :

- Le portail sera un site dynamique fabriqué en interne par le centre inffo, en langage PHP et développé sous SPIP (Open-Source).
- Il utilisera un "moteur de recherche" adaptable et rapide capable de combiner et d'afficher des critères multiples : secteurs d'activité, métiers, localisation, contrat... Ce système de recherche intégré, dont Centre Inffo a acheté la licence d'exploitation des modules de base, est également développé en interne.

#### Phase 2 :

- Les technologies utilisées permettront d'élargir le contenu du portail aux autres dispositifs tels que le Droit Individuel à la formation (DIF), la Période de professionnalisation combinés à d'autres critères (profil/secteurs d'activité) et d'intégrer d'autres outils de recherche et d'information : Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP), programme UNEDIC - ANPE - Intercarif (OFAA')...

## **4 - Ergonomie**

#### Phase 1 :

- L'ergonomie étant orientée "grand public", l'information devra être facilement accessible par sélection et personnalisation selon le profil choisi par l'internaute : jeunes de 16-25 ans, demandeurs d'emploi, salarié...

- Une sélection des liens utiles devra permettre à l'internaute de trouver sur d'autres sites (ANPE, ONISEP, Missions Locales, PAIO...) les informations pertinentes liées à son projet professionnel (Fiches descriptives sur les métiers, adresses des centres de formation...).

#### Phase 2 :

- Un travail permanent de développement devra permettre à l'internaute de naviguer parmi les sites partenaires sans avoir à sortir du site **www.leportailde laformation.fr** (du moins sans s'en rendre compte).

- Le site devra pouvoir préparer puis réaliser le transfert et l'intégration de la gestion du site de la

campagne des partenaires sociaux :

[www.formations-pour-tous.com](http://www.formations-pour-tous.com)

## **5 - Compétences mises en œuvre**

Pour la réalisation de ce projet, les catégories de compétences suivantes seront mobilisées:

- animation et gestion de projet,
- ingénierie informatique, infographie et webmestre (administration de site),
- analyse, synthèse, rédaction juridique et réécriture de vulgarisation,
- prospection et analyse documentaire légale, institutionnelle et internet.

## **6 - Délai et perspectives d'évolutions**

La première phase du projet, issue des travaux d'avant projet depuis juin 2005, sera terminée fin

octobre. Elle permettra d'accéder à des informations correspondant à leurs profils, pour les jeunes de 16-25 ans ainsi que pour les demandeurs d'emploi.

Cette première étape permettra d'effectuer une recherche sur une cinquantaine de secteurs d'activité, et de trouver le chemin les conduisant depuis leurs projets professionnels jusqu'à la structure d'information et d'orientation au niveau local.

La seconde phase de développement prévue dès novembre 2005 permettra :

- d'élargir la recherche à tous les métiers et secteurs d'activité, pour tous les niveaux de qualification,
- de réaliser des recherches multicritères pour tous les dispositifs,
- d'intégrer des nouveaux outils d'information : RNCP, TDH, OFAA'...
- de répertorier les structures locales d'information sur l'emploi et la formation au niveau régional, départemental et infra départemental.

## 7 - Budget

Le budget établi pour les deux phases, hors développements spécifiques "régions" à définir avec l'ARF pour une part globale, et les Régions pour les commandes imputables territorialement, valorise les ressources suivantes :

### Phase 1 :

- Création et développement d'un système d'interface de type portail, à partir d'adaptation d'un

système intégré type Spip.

- Création d'un système expert dédié grand public. Elaboration de l'architecture de bases de données spécifiques.

- Elaboration d'un système de mise en lien des différentes sources de bases de données utilisant des références " normes-nomenclatures distinctes " RNCP, TDH, ROME, Formacode, OFAA'...

- Analyse, rédaction, synthèse langage grand public des accords de branches (une soixantaine).

Détermination, validation et classement par indice de priorité.

- Etablissement d'un répertoire de métiers (identification des liens entre métiers, secteurs d'activités et Branches / OPCA).

- Analyse, synthèse des structures décentralisées d'information au public. Déclinaison par région puis par département. Premier niveau d'identification des contacts et le cas échéant des informations de type offre emploi formation immédiatement accessibles.

### Phase 2 :

- Développement, suivi, analyse des accords de branches.

- Identification des métiers et rédaction des fiches synthèse.

- Analyse, synthèse des structures décentralisées d'information au public.

- Déclinaison territoriale des contacts par sous-préfectures.

- Recherche permanente, négociations et éventuellement assistance technique en vue d'étendre les possibilités de mises en lien avec les correspondants nationaux et territoriaux.

ANNEXE 14 : LISTE DES SIGLES

## Liste de sigles utilisés

<b>ARF :</b>	association des régions de France
<b>AFPA :</b>	association pour la formation professionnelle des adultes
<b>AGEFOS- PME :</b>	OPCA propre aux PME
<b>ALE :</b>	agence locale pour l'emploi
<b>ANACT :</b>	agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
<b>ARACT :</b>	agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail
<b>ANPE :</b>	agence nationale pour l'emploi
<b>CARIF :</b>	centre d'animation et de ressources de l'information sur la formation
<b>CCI :</b>	chambre de commerce et d'industrie
<b>CCREFP :</b>	comité consultatif régional de la formation professionnelle
<b>CEDEFOP :</b>	centre européen pour le développement de la formation professionnelle
<b>CEREQ :</b>	centre d'études et de recherches sur les qualifications
<b>CIBC :</b>	centre inter institutionnel de bilan de compétences
<b>CIDJ :</b>	centre d'information et de documentation pour les jeunes
<b>CIO :</b>	centre d'information et de documentation du ministère de l'éducation nationale
<b>CNAM :</b>	conservatoire national des arts et métiers
<b>CNCP :</b>	commission nationale de la certification professionnelle
<b>CNFPT :</b>	centre national de la fonction publique territoriale
<b>CPER :</b>	contrat de plan Etat- région
<b>CRIJ :</b>	centre régional information jeunesse
<b>DAFCO :</b>	dispositif académique de formation continue
<b>DAGEMO :</b>	direction de l'administration générale et de la modernisation des services
<b>DARES :</b>	direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques
<b>DDTEFP :</b>	direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
<b>DESCO :</b>	direction de l'enseignement supérieur
<b>DGEFP :</b>	délégation générale à l'emploi et à la formation continue
<b>DRTEFP :</b>	direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
<b>FONGECIF :</b>	fonds de gestion du congé individuel de formation
<b>FSE :</b>	fonds social européen
<b>GIP :</b>	groupement d'intérêt public
<b>GVT :</b>	glissement vieillissement technicité
<b>INTER CARIF :</b>	réseau regroupant les CARIF
<b>INSEE :</b>	institut national des études et de la statistiques
<b>LOLF :</b>	loi organique sur les lois de finances
<b>MIFE :</b>	mission d'information pour la formation et l'emploi
<b>NAF :</b>	nomenclature d'activités française
<b>OFAA :</b>	offre de formation ASSEDIC-ANPE
<b>ONISEP :</b>	office national sur les enseignements et les programmes
<b>OPCA :</b>	organisme paritaire collecteur agréé
<b>PAIO :</b>	permanence d'accueil d'information et d'orientation
<b>PARE :</b>	programme d'aide au retour à l'emploi
<b>PLIE :</b>	plan local pour l'insertion et l'emploi
<b>PSC :</b>	profession
<b>ROME :</b>	répertoire opérationnel des métiers
<b>SOP :</b>	service d'orientation professionnelle de l'AFPA
<b>TIC :</b>	technologie de l'information et de la communication
<b>VAE :</b>	validation des acquis de l'expérience

**Documents complémentaires transmis en réponse par l'organisme**



23 décembre 2005

CENTRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INFORMATION SUR LA FORMATION PERMANENTE

*Le Président*

Madame Marie-Caroline BONNET-GALZY  
Chef de l'IGAS  
25/27 rue d'Astorg

75008 PARIS

Madame,

J'ai pris connaissance avec un grand intérêt du rapport n° 2005174 de Novembre 2005 « Bilan Diagnostic du Centre INFFO ». La Présidence et l'équipe de Direction du Centre INFFO ont noté avec satisfaction la reconnaissance d'une gestion exempte d'irrégularité. Elles ont apprécié les analyses consacrées au contexte dans lequel s'inscrit l'activité du Centre INFFO ; de même souscrivent-elles pour l'essentiel aux appréciations mitigées formulées sur le contenu du contrat d'objectifs et des moyens.

Deux sujets justifient une mise au point.

Le rapport fait à plusieurs reprises mention d'une solution de continuité au cours de la période récente dans la gestion du Centre : après une période caractérisée par un « très grand retard » dans le lancement des réformes constitutives d'une modernisation nécessaire, celle-ci aurait connu une accélération trop longtemps repoussée. Nous ne trouvons pas dans le rapport les faits qui fondent une telle appréciation. L'évolution du Centre a été constante. Le déménagement a effectivement représenté une étape importante, comme la modernisation informatique même si elle s'est étalée sur une période plus longue. Le souci de rigueur a été continu et le recours aux moyens modernes de gestion une préoccupation constante. J'ajoute enfin que les résultats obtenus modestes mais significatifs à l'aune d'une entreprise moyenne sont imputables à une équipe animée par un directeur dynamique et soucieux de bénéficier en permanence de l'appui des divers partenaires du Centre dont les initiatives ont toujours été le fruit d'une réflexion commune avec le Président et qui comptait parmi ses membres, ce dont on peut se féliciter le Monsieur le Contrôleur d'Etat.

Le rapport évoque à propos du quotidien de la formation l'ambiguïté qui a pu caractériser les propos de la Direction et de la Présidence. Cette ambiguïté a pu s'expliquer par les débats dont le lancement de ce produit a été l'occasion. Mais elle oblige à revenir sur la question de l'objet voire de la contrepartie de la subvention dont bénéficie le Centre INFFO. Comme je l'avais déjà montré lors de l'adoption du contrat 2003-2006, la subvention est justifiée non pas par la production de telle ou telle prestation écrite ou orale mais par la mission d'intérêt général confiée au Centre INFFO. Cette mission, promouvoir une information de la meilleure qualité possible sur la formation professionnelle continue, exige une activité constante de veille et de traitement de données. Sans cette activité, aucun produit ne peut avoir la qualité que l'on doit aux utilisateurs. Mais cette mission n'implique pas la gratuité de tous ces produits. Il est normal que le « client » puisse prouver par son acceptation de payer, le bien fondé des divers produits que lui propose le Centre INFFO. Le souci de bonne gestion a été à l'origine de la mise en œuvre de la comptabilité analytique. Mais cela ne signifie pas que l'utilité du produit doive être mesurée par le seul niveau des coûts qu'il entraîne et des recettes qu'il assure. C'est le programme d'activité du Centre INFFO, qui constitue la véritable justification de la subvention ; celle-ci finance l'investissement indispensable à l'élaboration de produits dont la valorisation est un aiguillon, tout aussi nécessaire pour vérifier qu'on répond aux besoins et que l'on conduit une gestion rigoureuse.

Je vous prie de croire, Madame, à l'assurance de ma considération distinguée.

*Avec mes meilleurs  
respectueux et mes vœux pour 2006*

  
G. MIGNOT.

**Documents complémentaires transmis en réponse par l'organisme**



3 janvier 2006

*CENTRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INFORMATION SUR LA FORMATION PERMANENTE*

*Le Directeur*

Mme BONNET-GALZY  
Chef de l'IGAS  
25/27 rue d'Astorg

75008 PARIS

Objet : réponse au rapport IGAS  
N° 2005174 de novembre 2005  
« Bilan diagnostic du Centre INFFO »

Madame,

Le Président MIGNOT a souhaité apporter quelques ultimes modifications au texte référencé.

La nouvelle version ci-jointe se substitue donc à la précédente qui vous a déjà été adressée le 27 décembre 2005.

Je vous prie de croire, Madame, à l'assurance de ma considération distinguée.

Patrick KESSEL.

# RECAPITULATIF DES PRINCIPALES REFORMES ADMINISTRATIVES DE 1992 A 2003

**ANNEXE N° 1**

Année 1992

<b>GESTION DU PERSONNEL</b>	Mise à jour de la grille des salaires, ouverture des négociations avec les Délégués du Personnel sur un nouveau règlement intérieur
<b>MODERNISATION</b>	Modernisation Inffo-Flash (réflexion pour AFP), nouvelle plaquette produits et services, nouveau logo CI, nouveau chapitre dans FP sur bilans de compétence, élaboration d'une charte graphique, perspective de mise en place d'une véritable politique marketing

Année 1993

<b>METHODES COMMERCIALES</b>	Evolution des compétences marketing et ventes, augmentation des annonces dans les médias et des actions de promotion, enrichissement des fichiers. Intervention du marketing dès la conception des nouveaux produits, contrat de co-diffusion avec l'AFNOR et l'ONISEP
------------------------------	--

Année 1994

<b>METHODES COMMERCIALES</b>	nouvelle politique commerciale qui a permis de fidéliser un nombre conséquents d'abonnés et d'élargir la clientèle.
<b>MODERNISATION</b>	Nouveau "panorama de la presse" ; nouvelle édition des Fiches Pratiques dans coffret et classeur pour mises à jour.

Année 1995

<b>METHODES COMMERCIALES</b>	Enquêtes exploratoires, analyse de données sectorielles, interview de satisfaction...Analyse plus fine des profils clientèle. Développement des produits spécifiques aux PME et PMI.
<b>MODERNISATION</b>	INFFO PLUS (abonnement à l'ensemble des produits et services), création des "petits déjeuners de l'actualité"

Année 1996

<b>MODERNISATION</b>	Mise en place d'INFFO Plus, d'INFFO Fax, magazine de l'adhérent INFFO Plus, guide de l'adhérent et du salarié de l'agro-alimentaire avec l'AGEFAFORIA
----------------------	---

Année 1998

<b>METHODES COMMERCIALES</b>	Politique marketing sur 4 axes majeurs : approche commerciale personnalisée; réunions produits; réalisation d'études clientèles et d'ingénierie informatique; travail affiné des fichiers-clients
<b>MODERNISATION</b>	Introduction de l'Euro au 1er janvier 1999; étude d'un nouveau schéma directeur informatique

Année 1999

<b>GESTION DU PERSONNEL</b>	Signature de l'accord RTT et accord d'établissement sur les horaires variables
<b>PROJET DEMENAGEMENT ET FISCALISATION</b>	Mise en place du projet immobilier, pose de la première pierre à Sainte Denis prévue en septembre 2000. Application nouvelles normes fiscales

Année 2000

<b>GESTION DU PERSONNEL</b>	Prévision à 5 ans des collaborateurs susceptibles de partir (pyramide des âges)
<b>ORGANISATION</b>	Année marquée par la modification de l'organisation du Centre pour répondre aux priorités fixées par la tutelle : département Edition-Multimédia, fusion des départements "Observatoire des pratiques" et "Offre de formation", création de 3 nouvelles missions (Europe-régions, Inffo-Juris et AFP)

Année 2001

<b>MODERNISATION</b>	Nouvelle maquette d'AFP lancée par la nouvelle rédactrice en chef, nouvelles rubriques créées
<b>ORGANISATION</b>	Nouvelle maquette d'Inffo-Flash en octobre 2001, un numéro spécial "les chiffres de la FPC" déménagement en septembre 2001 à Sainte Denis dans les conditions de calendriers et financières prévues.

Année 2002

<b>GESTION DU PERSONNEL</b>	2ème convention pré-retraite progressive signée le 1er décembre 2002
<b>ORGANISATION</b>	Création du CHSCT, formation de ses membres et règlement
<b>ORGANISATION</b>	Mise en œuvre de la comptabilité analytique, nouvelle organisation du travail au sein du département Edition-multimédia (internalisation de la PAO), renégociation des contrats liés au fonctionnement du Centre Inffo.
<b>ORGANISATION</b>	Mise en service du contrôle d'accès et du contrôle anti-intrusion du bâtiment
<b>ORGANISATION</b>	Fusion des services administration comptabilité et gestion achats. Création d'un poste de chargé de mission auprès de la Direction pour répondre aux souhaits du Conseil d'administration de renforcer la gestion du Centre (suivi des activités, des comptes)

Année 2003

<b>GESTION DU PERSONNEL</b>	Début 2003, réunions avec la DGEFP pour analyse de la pyramide des âges (études sur l'évolution de la prime d'ancienneté, nécessité de nouveaux métiers.
<b>GESTION DU PERSONNEL</b>	Avenant à l'accord de réduction du temps de travail signé en juillet 2003
<b>METHODES COMMERCIALES</b>	Développement de la politique commerciale, enrichissement du fichier clients et prospects

**CENTRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INFORMATION SUR LA FORMATION PERMANENTE**

*Le Directeur*

**Monsieur Jean-François DRIAY  
CARIF Ile-de-France  
16, rue Jean Moulin**

**75014 PARIS**

**Saint-Denis La Plaine, le 21 février 2003**

**Monsieur le Directeur,**

Je tiens par ces quelques mots à vous remercier de votre visite le 4 février dernier et de la richesse de l'échange qui s'en est suivi.

Parmi les projets que nous avons évoqués, j'ai noté que nous pourrions envisager :

- Des échanges de données relatives à l'offre de formation notamment offre « privée » et formations « rares ».
- Le renforcement des informations relatives aux initiatives de la région Ile-de-France dans notre bimensuel INFFO Flash, notamment par la réalisation d'un dossier spécial de cette revue.
- Une proposition de formations destinées aux personnels du Conseil régional.
- La création d'une plate-forme juridique accessible aux personnels des CARIF Ile-de-France et d'autres CARIF.

Comme nous sommes convenus, je vous propose que nous puissions mettre en place des groupes de travail pour chacun de ces thèmes.

J'ai demandé à Mme Patricia Gautier-Moulin, responsable du département « Observatoire/Offre de formation » de représenter le Centre INFFO pour le premier sujet.

Concernant la création d'une plate-forme juridique, j'ai désigné M. Jean-Philippe Cépède, responsable du département « Juridique », afin d'étudier avec vos services et éventuellement avec d'autres CARIF intéressés les modalités de ce projet.

Je ne doute pas que nous parviendrons assez rapidement à déboucher sur un projet de partenariat entre le CARIF Ile de France et le Centre INFFO.

Veillez croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de mes salutations distinguées.

*Bien à vous.*

  
Patrick KESSEL



31 mars 2000

**CENTRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INFORMATION SUR LA FORMATION PERMANENTE**

*Le Directeur*

Madame, Monsieur le Directeur,

Comme vous le savez, le Centre INFFO a souhaité renforcer ses liens avec les CARIF afin de mieux rendre compte des politiques régionales en matière de formation professionnelle et optimiser les relations entre nos institutions respectives.

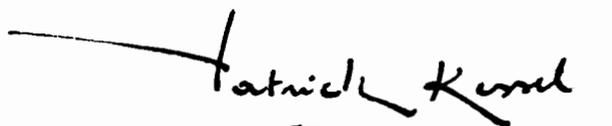
La signature de l'avenant à notre convention en date du 20 janvier 2000 inaugure cette nouvelle orientation.

A cet effet, une mission « Europe-Régions » vient d'être créée au Centre INFFO et j'ai confié à Mme Henriette PERKER cette nouvelle responsabilité en collaboration avec Mme Catherine BECCARELLI.

Cette mission aura notamment pour objectif d'assurer une liaison privilégiée avec les CARIF et les Conseils régionaux pour l'ensemble des activités du Centre INFFO.

Vous trouverez joint à ce courrier un appel à contribution pour la réalisation du dossier n° 169 d'« Actualité de la Formation Permanente » (régions et formation).

Souhaitant pouvoir ainsi développer de nouvelles formes de collaboration, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur le Directeur, l'expression de mes sentiments distingués.

  
Patrick KESSEL

N.B. :

. Mme PERKER : tél. : 01.41.25.22.71

E.mail : h.perker@easynet.fr

. Mme BECCARELLI : tél. : 01.41.25.22.64

E.mail : c.beccarelli@easynet.fr

## **Historique des relations entre Centre Inffo, les CARIF et les Conseils régionaux**

**2 juillet 1996 : accord de coopération technique Centre Inffo et l'INTERCARIF** (groupes de travail permanents sur l'offre (échanges de fichiers, maintenance des nomenclatures) et le droit de la formation, lieux et produits d'information, participations gratuites aux journées du centre, envoi réciproque de publications à titre gracieux.

**En septembre 1999**, le rapport de Gérard Lindepergh remis au Premier ministre « Les acteurs de la formation professionnelle, pour une nouvelle donne », établit qu'une « clarification s'impose entre les missions confiées au Centre Inffo et aux CARIF. Des liens de coordination et d'animation sont à développer dans un cadre contractuel ». Dont acte par le Centre Inffo :

Le Centre Inffo a déployé ses efforts de manière constante et régulière vers les CARIF et les Conseils régionaux depuis 2000 :

- en organisant les relations institutionnelles à travers une mission dédiée créée le 1<sup>er</sup> mars 2000 (renforcée depuis janvier 2005)
- en intégrant depuis 2003 des représentants des Régions au sein du Conseil d'administration
- en maintenant sa présence dans des groupes de travail permanents de l'Intercarif (réseau documentaire, maintenance des deux Thesaurus de la formation) et dans les rencontres annuelles de l'INTERCARIF
- en signant deux avenants avec les CARIF (janvier 2000 et janvier 2004) et en proposant de nouveaux axes de coopération
- en ayant rencontré depuis 2003 l'ensemble des Conseils régionaux sur site et en proposant des collaborations bilatérales
- en ayant signé le 28 septembre 2005 un accord-cadre de partenariat avec l'ARF.

Concernant les CARIF, la collaboration technique à travers les groupes de travail permanents (réseau documentaire, maintenance des nomenclatures Formacode et Thesaurus) s'effectue de manière satisfaisante. Le Centre Inffo estime actuellement à 40 000€/an le coût de ses produits dont bénéficient à titre gracieux l'ensemble des CARIF.

Le Centre Inffo a été régulièrement invité à la réunion annuelle de l'INTERCARIF. Son intervention sur l'offre de formation (retrait demandé par la DGEFP) Plusieurs propositions faites par le Centre Inffo à l'ensemble des CARIF n'ont pas abouti : plateforme juridique, bourse d'emplois, proposition de publication d'outils d'information communs sur des dispositifs nationaux et régionaux (la VAE par exemple). Les clauses financières ont souvent été mises en avant pour expliquer le désintérêt des CARIF. Toutefois, on constate que certains CARIF sont intéressés par ces prestations à titre individuel, lorsqu'elles rentrent dans leurs priorités et plans d'action.

NB : de 2000 à 2004, la Mission Régions était constituée d'un mi-temps de chargée de mission et d'un mi-temps de chargé d'études. C'est peu, compte tenu du nombre et de la nature et du nombre des interlocuteurs en régions et de leur fluctuation constante (par région, 1 ou 2 élus + le ou les directions de services de FPA + directeur/trice de CARIF)

## **En 2000**

- **en janvier 2000** (UHFP, Arles) signature d'un **1er avenant** à la convention signée en 1996 avec les CARIF : promotion mutuelle des publications, renforcement des groupes de travail permanents (Formacode, Thesaurus, réseau documentaire), réalisation d'un dossier de la revue Actualité de la formation sur Régions et formation (contribution de 13 CARIF et Régions et du CCPRFPA) .
- **création de la mission Régions au Centre Inffo le 1<sup>er</sup> mars 2000**, avec les moyens suivants : un poste à mi-temps de chargée de mission ( Mme Perker), un poste à mi-temps de chargée d'études (Mme Beccarelli) , un mi-temps de secrétariat
- mise en place d'une nouvelle rubrique « Echos des CARIF » dans Inffoflash et organisation des remontées d'information réciproques
- organisation de la 1<sup>ère</sup> Université de la formation des ROM en Guyane (Cayenne), à l'initiative du Centre Inffo et des 4 ROM
- entrée du président du CCPRFPA au CA du Centre Inffo.

## **2001**

### **CARIF**

- poursuite des groupes de travail avec les CARIF
- implication de l'INTERCARIF à la préparation de la 7<sup>ème</sup> université d'hiver

### **Conseils régionaux**

- organisation d'une journée avec le CCPRFPA à destination des agents des conseils régionaux
- accord avec le conseil régional de PACA
- préparation de la 2<sup>ème</sup> UROM (Martinique 2002)

## 2002

### CARIF

- poursuite des groupes de travail permanents avec les CARIF , implication des CARIF à la 7<sup>ème</sup> UHFP
- création d'une nouvelle rubrique « Régions » sur le site internet du Centre Inffo
- organisation de journées portes ouvertes pour les CARIF en octobre 2002

### Conseils régionaux

- Rencontre sur site avec 5 conseils régionaux (Alsace, Champagne-Ardenne, Basse-Normandie et Haute Normandie, PACA)
- **signature d'une convention avec PACA** (organisation de journées et réalisation d'un dossier Inffoflash)
- co-organisation de la 2<sup>ème</sup> UROM en octobre en Martinique.

## 2003

### CARIF

- forte implication des CARIF pour la sortie de la 8<sup>ème</sup> édition du Formacode (plus de 9000 descripteurs revus et corrigés)
- signature d'une **convention avec le CARIF Champagne-Ardenne** (Propositions refusées par les CARIF lors de rencontres : actions communes d'information sur la VAE, plate-forme juridique, publication de documents communs d'information sur les aides nationales et régionales )

### Conseils régionaux

- négociations et rencontres sur site avec 18 conseils régionaux
- entrée au CA du Centre Inffo de 3 conseillers régionaux (2 titulaires, Bourgogne et PACA + 1 membre suppléant, Aquitaine)
- signature de **2 conventions : Alsace et Centre**
- accord de coopération avec le CNFPT pour développer des produits communs à l'attention des agents des conseils régionaux
- contacts avec l'Association des Régions de France

## 2004

### CARIF

- signature en janvier 2004 du 2<sup>ème</sup> avenant à l'accord Intercarif : proposition par le Centre Inffo de la création d'une plateforme d'information juridique, participation au métamoteur sur l'offre de formation, création d'une bourse d'emplois
- poursuite des groupes de travail permanents avec les CARIF (réseau documentaire, Formacode, Thesaurus). Lancement d'un groupe de travail sur un nouvel outil d'indexation des diplômes (médiation du Centre Inffo vers l'ONISEP et la CNCP)
- signature en juillet 2004 d'une **convention CARIF Aquitaine/MPS/Centre Inffo** (appui réciproque à l'organisation des universités de la formation d'Artigues et de l'UHFP)
- nombreuses interventions du Centre Inffo à la demande de CARIF pour expliciter la mise en œuvre de la réforme de la FP

### Conseils régionaux (renouvellement des exécutifs régionaux)

- forte implication des conseils régionaux dans la 8<sup>ème</sup> UHFP
- rencontres avec 4 conseils régionaux sur site : Aquitaine, Auvergne, Centre et Rhône-Alpes
- accueil au Centre Inffo de nouveaux élus régionaux

- reprise de contact avec l'Association des Régions de France (nouveau bureau)
- sur proposition du Conseil d'administration, lancement d'une nouvelle base de données relative aux délibérations régionales en matière de FPA. Consultation des Régions sur ce thème
- préparation de la 3<sup>ème</sup> Université de la formation des ROM
- convention avec le CNFPT : organisation de 4 journées interrégionales pour les agents des services de FPA des conseils régionaux

## **2005 :**

- **janvier 2005 : renforcement de la mission Régions** avec un poste à temps plein de chargée de mission (Mme Gérard)

### **CARIF**

- Collaboration technique des groupes de travail permanents (réseau documentaire, Formacode, Thesaurus). Forte implication des CARIF pour la sortie de la nouvelle édition du Thesaurus
- juillet : accord du Centre Inffo pour envoyer 2 exemplaires de chaque produit à chaque CARIF
- rencontre avec le nouveau groupe de coordination des directeurs de CARIF en octobre 2005, et perspectives de nouvelles collaborations
- construction avec 3 CARIF (Rhône-Alpes, Centre, Champagne-Ardenne) d'un nouvel outil d'indexation mutualisée des diplômes, finalisé en décembre 2005
- renouvellement de conventions avec le CARIF de Champagne-Ardenne, et le Gip Espace compétences de PACA (construction d'outils communs, journées de formation) et Centre
- préparation de nouvelles conventions avec CARIF d'Aquitaine et Nord Pas de Calais

### **Conseils régionaux :**

- rencontres sur site avec Alsace, Aquitaine, Centre, Limousin, Lorraine, Nord Pas-de-Calais, PACA, Poitou-Charentes, La Réunion
- co-organisation de la 3<sup>ème</sup> UROM en octobre 2005 (La Réunion) et rencontres directes avec élus de Guadeloupe, Guyane, Martinique.
- renouvellement de convention avec la Région Centre
- contacts avec des élus et directeurs de formation professionnelle de l'ensemble des Régions via des groupes de travail de l'ARF
- signature le 28 septembre 2005 d'un accord-cadre de partenariat avec l'ARF
- convention avec le CNFPT : organisation de 3 journées interrégionales pour les agents des services de FPA des conseils régionaux

CENTRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INFORMATION SUR LA FORMATION PERMANENTE

Le Directeur

3 octobre 2002

Monsieur Robert SAVY  
Président du Conseil Régional  
27 Bd de la Corderie

87031 LIMOGES Cedex

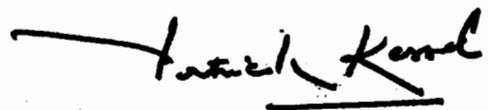
Monsieur le Président,

Le Centre INFFO (Centre pour le Développement de l'Information sur la Formation Permanente) a négocié avec plusieurs Régions des accords de coopération. Ces derniers portent sur l'organisation conjointe de journées de formation et d'information sur des actions de valorisation des politiques de formation régionales sous la forme de dossiers et d'articles publiés dans nos périodiques « Inffo Flash » et « Actualité de la Formation Permanente » et sur l'accompagnement technique dans les domaines juridique, documentaire et de l'ingénierie de formation.

Nous entretenons depuis plusieurs années des relations de travail suivies avec le CARIF du Limousin et notamment avec Mme Christine GENDRE-BERGERE, ancienne directrice. Toutefois, nous souhaiterions développer cette collaboration avec votre appui, dans le cadre de nouveaux projets : actions d'information, bases de données sur l'offre de formation, etc.

Connaissant votre intérêt pour la Formation continue, je pense qu'un tel projet devrait retenir votre attention et votre soutien. Je suis, bien sûr, à votre disposition pour évoquer, si vous le souhaitez, ces questions de vive voix.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma considération distinguée.



Patrick KESSEL.

(5)



**ANNEXE N° 5**

**CENTRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INFORMATION SUR LA FORMATION PERMANENTE**

*Le Directeur*

3 octobre 2002

Mme Elisabeth MORIN  
Présidente du Conseil Régional  
Place Gabriel Hocquard  
15 rue de l'Ancienne Comédie  
BP 575  
86021 POITIERS Cedex

Madame la Présidente,

Le Centre INFFO (Centre pour le Développement de l'Information sur la Formation Permanente) a négocié avec plusieurs Régions des accords de coopération. Ces derniers portent sur l'organisation conjointe de journées de formation et d'information sur des actions de valorisation des politiques de formation régionales sous la forme de dossiers et d'articles publiés dans nos périodiques « Inffo Flash » et « Actualité de la Formation Permanente » et sur l'accompagnement technique dans les domaines juridique, documentaire et de l'ingénierie de formation.

Nous entretenons depuis plusieurs années des relations de travail suivies avec le CARIF de Poitou-Charentes. Toutefois, nous souhaiterions développer cette collaboration avec l'appui du Conseil Régional, dans le cadre de nouveaux projets : actions d'information, bases de données sur l'offre de formation, etc.

Connaissant votre intérêt pour la Formation continue, je pense qu'un tel projet devrait retenir votre attention. M. Bernard QUINTREAU, membre du Conseil d'Administration du Centre INFFO, nous a assurés de son soutien dans cette démarche.

Je suis, bien sûr, à votre disposition pour évoquer, si vous le souhaitez, ces questions de vive voix.

Je vous prie de croire, Madame la Présidente, à l'assurance de ma considération distinguée.

Patrick KESSEL.

Copie M. QUINTREAU

**CENTRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INFORMATION SUR LA FORMATION PERMANENTE**

*Le Directeur*

7 octobre 2002

Monsieur Daniel PERCHERON  
Président du Conseil Régional  
Hôtel de Ville

59140 DUNKERQUE

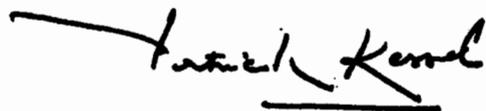
**Monsieur le Président,**

Le Centre INFFO (Centre pour le Développement de l'Information sur la Formation Permanente) a négocié avec plusieurs Régions des accords de coopération. Ces derniers portent sur l'organisation conjointe de journées de formation et d'information sur des actions de valorisation des politiques de formation régionales sous la forme de dossiers et d'articles publiés dans nos périodiques « Inffo Flash » et « Actualité de la Formation Permanente » et sur l'accompagnement technique dans les domaines juridique, documentaire et de l'ingénierie de formation.

Nous entretenons depuis plusieurs années des relations de travail suivies avec le C2RP (Centre Régional de Ressources Pédagogiques et de Développement de la Qualité de la Formation). Toutefois, nous souhaiterions développer notre collaboration avec le Conseil Régional et le C2RP, dans le cadre de nouveaux projets : actions d'information, bases de données sur l'offre de formation, etc.

Je pense qu'un tel projet devrait retenir votre attention et votre soutien. Je suis bien sûr à votre disposition pour évoquer, si vous le souhaitez, ces questions de vive voix.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma considération distinguée.



Patrick KESSEL.

**CENTRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INFORMATION SUR LA FORMATION PERMANENTE**

11 décembre 2001

*Le Directeur***Monsieur LEMAIRE**  
Délégué Général  
Association des Régions de France  
276 boulevard St Germain

75007 PARIS

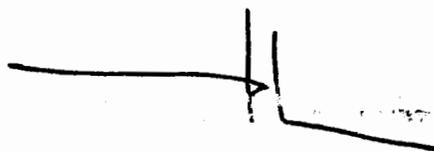
**Monsieur le Délégué Général,**

Le Centre INFFO, organisme paritaire chargé d'une mission publique d'information sur la formation professionnelle continue, a ces dernières années renforcé sa coopération avec les régions et en particulier avec les Carif ainsi qu'avec le Comité de Coordination des Programmes Régionaux de l'apprentissage et de la formation professionnelle continue. Il apparaît aujourd'hui important de pouvoir mettre en place dans un partenariat consolidé des outils d'information précis, modernes, permettant aux citoyens de trouver à tout instant les réponses à leurs questions dans un domaine en évolution croissante.

Le Centre INFFO développe actuellement ses partenariats avec plusieurs régions, mais il nous semble qu'il serait fort utile d'étudier dans quelle mesure nous pourrions mieux prendre en compte l'émergence de nouveaux besoins des régions en matière d'information. A cette fin, j'aurais souhaité vous rencontrer de façon à préparer éventuellement un projet de partenariat et une réunion avec votre Président et le nôtre, M. Gabriel MIGNOT, par ailleurs Président de la VIème Chambre de la Cour des Comptes.

Je me permets de vous adresser ci-joint un certain nombre de documents que nous réalisons et dans lesquels vous constaterez que nous accordons déjà une place significative aux régions. J'attire votre attention sur le fait que des réunions techniques ont lieu en ce moment associant l'Anpe, l'Unedic, les Carif et le Centre INFFO de façon à harmoniser les différents outils existants et leur montée en puissance, tout particulièrement en matière d'offre de formation.

En espérant que ce courrier retiendra votre attention, je vous prie de croire, Monsieur le Délégué Général, à l'assurance de mes sentiments distingués.

**Patrick KESSFI**



**ANNEXE 7**

**CENTRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INFORMATION SUR LA FORMATION PERMANENTE**

*Le Directeur*

**Madame Catherine BARBAROUX**  
**Déléguée générale à l'Emploi**  
**et à la Formation professionnelle**  
**DGEFP**  
**7, square Max Hymans**  
**75741 PARIS Cedex 15**

Saint-Denis La Plaine, le 29 octobre 2003

Madame la Déléguée,

Comme vous en avez formulé le souhait lors de notre réunion de travail DGEFP-Centre INFFO le 14 octobre dernier, je vous adresse ci-joint quelques informations confidentielles concernant mon entretien avec Gérard Longuet, Président de l'Association des Régions de France.

Réaffirmant son engagement en faveur de la décentralisation, M. Longuet estime que la régionalisation de la Formation Professionnelle Continue qui se met en place a besoin que soit assurée une information nationale de qualité. C'est aujourd'hui la mission qui est confiée au Centre INFFO et M. Longuet a clairement indiqué que celle-ci doit se poursuivre d'autant que désormais –et il s'en félicite- les régions sont associées à son Conseil d'Administration.

Il a indiqué également que les Conseils régionaux ont besoin de connaître les initiatives prises dans d'autres régions et qu'il conviendrait d'organiser cette information.

Il a également accueilli favorablement la politique de partenariats que le Centre essaie de développer en bilatéral avec chaque région et a pris note de la difficulté de la généralisation de cette procédure du fait du grand nombre de régions. Aussi, a-t-il proposé que le Centre INFFO puisse être invité à l'occasion d'une prochaine réunion des directeurs régionaux de la formation continue.

Restant à votre disposition pour tout complément d'information, je vous prie de croire, Madame la Déléguée à l'assurance de mes salutations distinguées.

*Je suis au votre.*

  
**PATRICK KESSEL**

**PRINCIPALES EVOLUTIONS 1992 A 2003**  
Mise en place des nouvelles technologies

**ANNEXE 8**

**Année 1992**

<b>MODERNISATION</b>	Etude et groupe de travail sur nouveaux projets informatiques (paie, gestion comptable).
----------------------	--

**Année 1994**

<b>MODERNISATION</b>	Nouveaux supports d'information sur la formation : dans le cadre du schéma directeur informatique, modernisation des BDD sur l'offre et le service documentaire, amélioration des applications de gestion
----------------------	---

**Année 1995**

<b>MODERNISATION</b>	Audit du service télématique : meilleure articulation de 3615 et 3615 INFFO avec l'ensembles des produits et services du Centre; étude sur l'outil internet;
----------------------	--

**Année 1996**

<b>MODERNISATION</b>	Optimisation des ressources : Nouveaux matériels et logiciels (PAO, gestion...)
----------------------	---

**Année 1997**

<b>MODERNISATION</b>	Création du site internet (ouverture janvier 1998) : accès aux départements et services, aux produits et aux dossiers de synthèse, BDD adresses utiles, liens avec sites FPC. Création du CD-Rom de la négociation collective commandité par les partenaires sociaux membres du CPNFP. Modernisation de l'outil télématique
----------------------	---

**Année 1998**

<b>MODERNISATION</b>	Ouverture du site internet, création de la BDD sur l'offre et des BDD documentaires et juridiques, CD-Rom 500e d'Inffo-Flash, CD-Rom Formacode
----------------------	--

**Année 1999**

<b>MODERNISATION</b>	CD-ROM des Fiches Pratiques avec mise à jour mensuelle sur le site; CD-ROM sur la négociation collective (1000 accords interprofessionnels); Mise en place de nouveaux outils (comptabilité, gestion, paie)
----------------------	---

**Année 2000**

<b>MODERNISATION</b>	Développement du site Internet (rubrique "actualité" remplace la lettre INFFO-fax; rubrique Europe enrichie).
----------------------	---

**Année 2001**

<b>MODERNISATION</b>	Schéma directeur informatique préparé en 2001 pour la période 2001-2004, nouveau outil pour la base commerciale
	Passage à l'Euro des applications ; transfert BDD "titres et diplômes homologués-TDH" du minitel vers internet.
	refonte graphique et éditoriale du site internet
	Transfert sur Internet des BDD sur minitel, et de l'intégralité de la base de données bibliographiques, BDD des articles Inffo Flash sur le site
	création BDD "organismes"; réactualisation du Formacode avec l'InterCARIF;

**Année 2002**

<b>MODERNISATION</b>	Dans le cadre du schéma directeur informatique : Transposition BDD documentaire vers une nouvelle application; BDD archives d'Inffo Flash en ligne; homogénéisation des postes de travail (nouveaux matériels).
	Modernisation de la BDD sur l'offre de formation entreprise en cohérence avec un groupe projet DGEFP - AFPA - ANPE - CARIF - CIDJ - ONISEP sur le thème de l'homogénéisation
	Nouvelles rubriques et sous-rubriques en ligne sur le site Internet (Droits et démarches, VAE, les textes du mois. régions).

**Année 2003**

<b>MODERNISATION</b>	Développement des BDD sur l'offre de formation : coopération avec l'Unédic et l'ANPE dans le cadre du PARE-PAP afin de créer une offre de formation destinée aux demandeurs d'emploi.
	Rubriques enrichies du site internet, projet d'une lettre électronique mis à l'étude

5 novembre 2003

**CENTRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INFORMATION SUR LA FORMATION PERMANENTE***Le Directeur***Monsieur Patrice GAUDINEAU  
87 boulevard du Port Royal****75013 PARIS****Monsieur,**

Le 15 juillet, à la suite du départ à la retraite de M. Gérard GOBERT, j'ai procédé à votre engagement en qualité de Secrétaire Général du Centre, sur un contrat de travail à durée indéterminée, dont la période d'essai de 3 mois vient d'arriver à son terme. Cette période m'ayant donné satisfaction, je vous confirme votre engagement définitif sur ce poste.

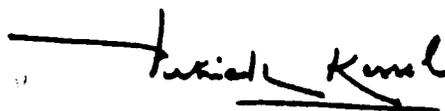
J'ai pris connaissance avec intérêt du contenu de la « note express d'état des lieux » que vous m'avez remise le 22 août dernier et des premières préconisations qui y sont faites et dont nous aurons l'occasion de discuter très prochainement.

La confirmation de votre mission aujourd'hui me semble être un moment propice à l'établissement de ce que j'appellerai une « feuille de route » pour les mois à venir. Aussi, et sans reprendre dans le détail les points que vous avez développés -leur importance et leur intérêt pour le Centre n'ayant pas, m'a-t-il semblé une égale importance- j'ai retenu pour les 5 pôles qui sont « le budget », « la gestion financière », « la gestion des ressources humaines », « l'organisation », « le marketing » auxquels il convient d'ajouter « la Production », les points qui me semblent devoir être traités prioritairement. Vous en trouverez la liste en annexe. Il conviendra d'établir avec les collaborateurs concernés un calendrier précis de la réalisation de ces différents objectifs.

Par ailleurs, je ferai établir dans les prochains jours les délégations de signatures et nous fixerons, d'une part, les seuils au-delà desquels ma signature sera requise en fonction des divers documents devant engager le Centre, et d'autre part, le circuit interne des documents entre nos deux secrétariats et également à l'intérieur du Centre INFFO.

Par l'étendue et la nature de son champ d'action, le Secrétaire Général est conduit à intervenir directement ou indirectement dans la plupart des activités et joue un rôle fondamental au sein de l'Association. Vous vous trouverez donc tout naturellement conduit à me seconder étroitement et à assurer ma représentation lorsque les circonstances le demanderont. Tel pourrait être le cas pour les contacts avec la Tutelle, le Président, les membres du Conseil d'Administration qui sont, en temps normal, du ressort exclusif du Directeur. De la même façon, vous pourrez être amené, toujours à ma demande, à vous rendre en province et ou à l'étranger.

Sachant votre enthousiasme pour la mission que je vous confie et comptant sur votre collaboration, je vous prie de croire, Monsieur, à l'assurance de ma pleine confiance dans la réussite de votre fonction.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Patrick Kessel', with a horizontal line drawn through the middle of the signature.

Patrick KESSEL.

## ANNEXE

### BUDGET

Mise en place d'un calendrier de réalisation du budget.

Etablissement du budget.

Validation et suivi (avec le concours de M. DUPON).

### PRODUCTION

- Gestion de la production.

(Principaux dossiers - projets à faire et chronologie)

- *Accord national interprofessionnel et projet de loi :*

Produits classiques et nouveaux produits

- *Suivi du contrat d'objectifs 2003 / 2006*

- *Relations régions et Europe :*

Impulser un nouveau dynamisme,

Proposer de nouveaux partenariats liés aux produits nouveaux, banques de données, portail, newsletter, ...

Europe, Bruxelles et CEDEFOP

- *Les nouveaux produits :*

Lettre informatique, portail, nouvelles banques de données

- *Mise en place d'un « fichier presse » actualisé pour une meilleure politique de communication à l'occasion de la sortie des différents produits de Centre INFFO, et d'un schéma annuel de politique commerciale.*

- Mise en place d'un calendrier annuel, actualisé mensuellement, sur les productions prévues et la chronologie de leur réalisation.

- Désignation, pour chaque produit ou service, d'un responsable qui en assure le suivi.

- Etablissement d'une liste des travaux à fournir et des informations à transmettre par chaque responsable de produit.

### GESTION FINANCIERE

- Mise en place de tableaux de bord par Centres de ressources et par actions.

- Poursuite de la mise en place de la comptabilité analytique « coût complet ».

- Modélisation de l'élaboration des devis.

- Mise en place d'une veille de gestion des risques « juridiques, sociaux, commerciaux, et technologiques ».

## **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

- Organigramme.
- Refonte de la grille indiciaire.
- Renégociation d'un GVT.
- Mise en place d'un intranet.
- Modélisation des contrats de travail.
- Exploration de pistes d'accord dérogatoire « journalistes ».
- Etude sur une formalisation de « l'entretien individuel / et l'attribution des promotions » annuels.

## **ORGANISATION**

- Réalisation, en amont de chaque conseil d'administration, d'un état des travaux à présenter et planification de leur date de remise à la Direction.
- Audit « produits et organisation du travail ».
- Audit de cohérence sur le schéma directeur informatique et la GEIDE.
- Approfondissement des solutions technologiques et d'architecture informatique.
- Réalisation d'un schéma des processus généraux et par produits.
- Accentuation des rapprochements de compétences avec des organismes partenaires.
- Création d'une fonction « veille » juridique, économique, sociale.
- Etude sur les productions (interne, public, gratuit, payant, ..).
- Etude sur l'ouverture au public du Centre de Documentation.

## **MARKETING**

- Elaboration d'une doctrine commerciale (concept service public et ses composantes gratuit/payant), politique et cohérence : des remises accordées, de la communication.
- Charte graphique des ouvrages.
- Création de nouveaux produits et services (étude de faisabilité, cibles, financements..).
- Qualification des fichiers.
- Enquêtes de satisfaction (clients et partenaires).

Ces dossiers sont à finaliser en étroite concertation avec Mmes Odette BOUYSSOU Chargée de mission à la Direction, et Monique DUPON Responsable du service Comptabilité, gestion achats.

Il conviendra de préparer la nouvelle organisation de l'équipe de Direction et en particulier celle du service « Comptabilité gestion achats » du fait des départs programmés d'Odette BOUYSSOU fin 2004 et de Monique DUPON début 2005.

*Ce point est prioritaire, des propositions devront être faites avant la fin de l'année 2003.*