

## OBSERVATIONS DÉFINITIVES

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

# LE CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS (CÉREQ)

Exercices 2016-2022

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la Cour des comptes, le 26 avril 2023.

[Click or tap here to enter text.](#)

## PROCEDURE ET METHODES

La Cour des comptes, délibérant le 26 avril 2023, a adopté les présentes observations définitives. Celles-ci ont été arrêtées au vu des constatations effectuées dans le cadre du contrôle des comptes et de la gestion du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq), inscrit au programme de travail de la cinquième chambre de la Cour.

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres thématiques que comprend la Cour ou par une formation associant plusieurs chambres ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

**L'indépendance** institutionnelle des juridictions financières et l'indépendance statutaire de leurs membres garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

**La contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations faites lors d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

**La collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication. Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Le rapport d'instruction, comme les projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une formation comprenant au moins trois magistrats. L'un des magistrats assure le rôle de contre-rapporteur et veille à la qualité des contrôles.

Sauf pour les rapports réalisés à la demande du Parlement ou du Gouvernement, la publication d'un rapport est nécessairement précédée par la communication du projet de texte, que la Cour se propose de publier, aux ministres et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Leurs réponses sont mises en ligne sur le site de la Cour.

Le présent rapport a été réalisé par une équipe de rapporteurs de la cinquième chambre. Le lancement du contrôle a été notifié le 21 septembre 2021 à la directrice générale du centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq), à la directrice des études, de la prospective et de la performance (Depp) du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, à la directrice du budget, ainsi que, au sein du ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion, à la directrice par intérim de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), au délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) et au directeur des finances, des achats et des services.

Pour les besoins du contrôle, des entretiens ont notamment été réalisés avec le personnel du Céreq et des représentants des directions d'administration centrale siégeant au sein du comité de tutelle ou du conseil d'administration, ainsi que de représentants d'entités de son environnement. Les rapporteurs ont également procédé par voie de questionnaire.

À l'issue de la phase contradictoire, après examen des réponses reçues aux observations provisoires de la Cour et audition conjointe de représentants du secrétariat général des ministères chargés de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, de la Depp et de la sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques de l'enseignement supérieur (Sies), les présentes observations ont été délibérées par la cinquième chambre lors de la séance du 26 avril 2023 présidée par Mme Soussia, conseillère maître, présidente de section, et composée de MM. Duboscq et Suard, conseillers maîtres, ainsi que de M. Lalande, conseiller maître en service extraordinaire et Mme Choquet, auditrice, en tant que rapporteurs, et de Mme Trupin, conseillère maître, en tant que contre-rapporteuse.

Les observations définitives sont rendues publiques et accessibles en ligne par la Cour des comptes, sur son site internet : [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr).

## TABLE DES MATIÈRES

<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>4</b>
<b>SYNTHÈSE.....</b>	<b>6</b>
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>10</b>
<b>1 LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LE CÉREQ AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES .....</b>	<b>13</b>
1.1 Une triple singularité.....	13
1.1.1 La singularité historique.....	13
1.1.2 La singularité tutélaire.....	13
1.1.3 La singularité stratégique .....	15
1.2 Un établissement confronté à des défis géographique, immobilier et de positionnement .....	16
1.2.1 Le transfert à Marseille .....	16
1.2.2 Le déménagement des locaux actuels .....	17
1.2.3 La place du Céreq dans l'enregistrement des certifications professionnelles.....	18
1.2.3.1 La refonte du processus d'enregistrement des certifications professionnelles .....	18
1.2.3.2 Les incidences de la réforme sur le Céreq.....	19
<b>2 UN REBOND GRÂCE À UNE STRATÉGIE COHÉRENTE ET SOLIDE ET UNE GESTION GLOBALEMENT MAÎTRISÉE .....</b>	<b>22</b>
2.1 Le développement de la production .....	22
2.1.1 La consolidation des enquêtes historiques .....	22
2.1.1.1 L'enquête <i>Génération</i> , un financement explicité dans le dernier COP.....	22
2.1.1.2 L'enquête <i>Défis</i> , remplacée par un nouveau dispositif d'enquête sur la formation dans les entreprises .....	23
2.1.1.3 L'enquête Formation employeur européenne, une constante bien ancrée.....	24
2.1.2 La diversification des enquêtes et la réponse à de nouveaux besoins.....	25
2.2 La valorisation des travaux du Céreq.....	26
2.2.1 L'animation de réseaux dans les territoires .....	26
2.2.2 L'action internationale.....	29
2.2.3 La communication.....	29
2.3 Une gestion budgétaire et financière globalement maîtrisée.....	31
2.3.1 L'organisation financière et comptable.....	31
2.3.2 Un financement principalement assuré par des subventions, un développement encore incertain des ressources propres.....	31
2.3.3 Une démarche de réduction des dépenses de fonctionnement .....	35

3 D'IMPORTANTES DÉFIS À VENIR NÉCESSITANT UNE ÉVOLUTION DU MODÈLE DU CÉREQ.....	38
3.1 Une évolution des systèmes d'information dans les secteurs de l'éducation et de l'emploi qui conduit à une remise en cause à moyen terme de l'enquête <i>Génération</i> .....	38
3.1.1 Un développement majeur de nouvelles bases de données administratives et de leurs appariements dans le domaine de l'emploi et de la formation professionnelle.....	38
3.1.2 Un repositionnement à conduire par le Céreq, autant comme producteur qu'utilisateur de données .....	39
3.1.2.1 L'impact de nouvelles bases de données sur l'activité du Céreq.....	39
3.1.2.2 Les perspectives ouvertes par le recours aux appariements au sein du Céreq .....	41
3.2 L'attractivité du Céreq, à l'heure du renouvellement des personnels de recherche .....	42
3.2.1 Les personnels d'étude et de recherche affectés au Céreq : une force, mais aussi une faiblesse .....	42
3.2.1.1 L'importance de la part des personnels issus de la filière recherche et formation .....	42
3.2.1.2 La question du vieillissement des effectifs.....	43
3.2.2 La question cruciale de la mobilité des personnels et de l'anticipation des départs en retraite.....	45
3.3 Une évolution du statut de l'établissement subordonnée à la clarification de ses missions et son modèle économique.....	46
<b>ANNEXES.....</b>	<b>52</b>
Annexe n° 1. Coût de l'enquête <i>Génération</i> entre 2016 et 2020 .....	53

## SYNTHÈSE

### *Une institution centrée sur l'étude des qualifications et de la relation formation-emploi*

Compris au sein de l'Office national d'information sur les enseignements et les professions (Onisep) créé le 19 mars 1970, puis érigé en établissement public à caractère administratif par décret du 15 juin 1985, le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) est l'une des seules organisations en France à travailler sur les champs qui associent la formation initiale, la formation continue et l'emploi, c'est-à-dire les compétences. L'activité du Céreq se décline autour de trois axes : la production de données statistiques ; la conduite d'études et de recherches sur la relation formation-emploi ; la réalisation d'expertises et d'évaluations au profit d'acteurs publics ou privés.

Le Céreq a longtemps bénéficié d'un solide soutien de ses ministères de tutelle (éducation nationale et travail). La relation de l'établissement avec ses tutelles est aujourd'hui marquée par la multiplicité des points de vue et des besoins de ces dernières, entre expertise à façon, complémentarité des enquêtes statistiques ou projection du Céreq comme centre de recherche. Au regard de son champ de compétence, il serait judicieux que le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche soit cosignataire des documents stratégiques conclus entre l'État et le Céreq, notamment le prochain contrat d'objectifs et de performance (COP) et la politique conventionnelle avec le service statistique de ce ministère - la sous-direction des systèmes d'information et études statistiques (Sies) - gagnerait à être renforcée.

Le Céreq présente cependant certaines fragilités. Le contexte actuel est marqué par un besoin d'apaisement social dans le cadre du projet de déménagement dans les quartiers nord de la ville (plus de 3 M€ d'investissement) qui a fortement divisé l'établissement. Par ailleurs, la place du Céreq dans le nouvel environnement institutionnel issu de la réforme de la formation professionnelle de 2018 n'est pas encore complètement stabilisée, qu'il s'agisse de la mise à jour du code de l'éducation afin de tenir compte de ladite réforme ou des liens à consolider avec les nouveaux acteurs créés par ce biais, France compétences et les opérateurs de compétences (Opc). Le Céreq doit continuer à valoriser son expertise au sein de la comitologie en matière de certification professionnelle, quand bien même il est désormais absent des entités rattachées à France compétences.

### *Un contrat d'objectifs et de performance 2019-2022 confortant l'établissement dans ses missions et sa situation financière*

Durant la période sous revue, le Céreq a consolidé ses travaux de production, avec la responsabilité d'une nouvelle enquête annuelle financée par la Dares (ministère chargé du travail) et France compétences et le renforcement du financement de l'enquête *Génération* par les tutelles, figurant dans le COP 2019-2022. Malgré un contexte compliqué par la crise sanitaire en 2020, il a réussi à développer ses activités, en tirant parti de financements prévus pour l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences - un de ses agents est membre du comité d'évaluation du Plan - et en développant de nouveaux travaux d'évaluation et

modalités d'intervention, notamment sur la relation emploi-compétences en matière de transition écologique. Il a également densifié sa fonction de communication pour renforcer l'accessibilité de ses travaux.

L'établissement est inégalement parvenu à se rapprocher du monde de la recherche, comme prescrit dans le COP 2019-2022. Il a obtenu des financements de l'agence nationale de la recherche (ANR), au travers de deux projets, le Céreq coordonnant même, pour la première fois, un des consortiums lauréats. Cependant, les groupes de recherche et de production (GRP) lancés en 2015, qui visaient notamment à renforcer l'animation scientifique au travers d'une interactivité plus grande entre le Céreq, son réseau de centres associés et l'ensemble de la communauté scientifique (laboratoires, chercheurs associés, etc.) n'ont pas tenu leurs promesses, alors qu'aucun nouveau groupe n'a été lancé et que les équipes internes ont préféré se focaliser sur les projets financés par l'ANR et le Plan d'investissement dans les compétences.

Le Céreq doit profiter de l'opportunité du prochain COP pour conforter son ancrage territorial, en complétant sa couverture de centres associés en métropole comme en outre-mer, à condition d'affiner son approche territoriale, en exploitant plus directement son réseau, pour développer davantage de travaux territorialisés (y compris en valorisant des données produites par les services statistiques ministériels). Ceux-ci peuvent être développés en coopération ou portés à la connaissance des services publics territoriaux et d'autres organismes intervenant dans son domaine de compétences à l'échelle infranationale, ce qui doit permettre une valorisation croisée comme l'émergence de nouveaux partenariats.

La situation financière de l'établissement est globalement maîtrisée au cours de la période sous revue, marquée par des efforts notables de réduction des charges de fonctionnement. Dans ce cadre, son niveau de trésorerie apparaît trop élevé ; il convient de faire décroître le fonds de roulement, notamment en clarifiant en contrepartie la trajectoire de financement de l'établissement, dans le cadre du prochain COP. Il reste que le modèle économique du Céreq présente des incertitudes qui tiennent à une dépendance forte aux subventions, à un développement encore limité des ressources propres et à la dynamique de la masse salariale. Ces enjeux pourront être surmontés, d'une part, en actualisant la cartographie des risques, en poursuivant la mise en place d'une comptabilité analytique et, surtout, en clarifiant l'offre de service pertinente pour lui-même et ses partenaires potentiels et, d'autre part, en faisant évoluer la gestion des ressources humaines.

### ***Des inflexions majeures à décider dès 2023 et à préparer dans le cadre d'un nouveau contrat d'objectifs et de performance***

Le Céreq est confronté à un défi majeur : le remplacement à moyen terme de l'enquête *Génération*, enquête historique aux sources de son positionnement institutionnel, par le recours à des appariements de bases de données existants depuis peu, ce qui affectera ses missions et la configuration de sa principale subvention pour charges de service public. La dernière édition de l'enquête a été lancée en 2022 et a vocation à être réalisée, le cas échéant, selon un protocole écourté, mais au moins jusqu'en 2026, dans le cadre du prochain COP triennal. S'il ne s'agit pas de la seule production statistique de l'établissement, cette enquête constitue cependant un élément clef de son programme de travail. Son abandon, envisagé par les ministères chargés de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, s'inscrirait dans une démarche de rationalisation des productions de l'opérateur et de recherche de complémentarité avec les

travaux des services statistiques ministériels. Il reste cependant à préciser la manière dont la mobilisation d'autres panels existants pourrait permettre, comme aujourd'hui, d'ajouter une dimension qualitative à la production de données statistiques sur l'insertion des jeunes sur le marché du travail que fournit désormais les appariements *InserJeunes* coproduit par la Depp et la Dares et bientôt *InserSup*, issu des travaux du Sies et la Dares.

Parallèlement, dans la poursuite de la priorité fixée par le COP 2019-2022, jusqu'alors sans succès, le Céreq doit renforcer son plan de gestion prévisionnelle de l'emploi, des effectifs et des compétences, inciter à la mobilité en lien avec les administrations et, à défaut de mobilité, préparer les futurs départs à la retraite avec efficacité. L'établissement, dont 81% des effectifs titulaires se rattachent au corps des ingénieurs et techniciens de recherche et de formation, connaît un vieillissement important de ses personnels (46 % des personnels ont plus de 50 ans), qui contribue au renchérissement de la masse salariale ; ce dernier est également lié à un taux de promotion très favorable, qui incite d'ailleurs les personnels à demeurer au sein de l'établissement.

Les années à venir vont voir le Céreq entrer dans une importante transition avec la probable redéfinition de ses missions et, sans doute, de son positionnement institutionnel, emportant des conséquences sur les compétences nécessaires à l'exercice des missions qui lui sont confiées. Dans ce contexte, le COP 2023-2026 en préparation revêt une importance stratégique. Il lui appartiendra, en effet, non seulement de déterminer le cadre d'activité de l'établissement pour les quatre années à venir mais aussi et surtout de préparer les années suivantes, au-delà de 2026.

Dès 2023, dans le cadre de l'élaboration du COP, les tutelles et l'établissement doivent reposer les bases du positionnement de l'établissement et de son modèle économique, dont découleront des choix statutaires et la GPEEC adaptés. L'objet du nouveau COP devrait être de définir à la fois la cible et la trajectoire pour l'atteindre.

## RECOMMANDATIONS

À l'issue de son contrôle, la Cour formule les recommandations de gestion suivantes :

**Recommandation n° 1.** (secrétariat général des ministères chargés de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales, direction du budget) Assurer, au moins une fois par an, un niveau de représentation approprié au comité de tutelle, de telle sorte qu'il puisse exercer une fonction stratégique.

**Recommandation n° 2.** (secrétariat général des ministères chargés de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales) Veiller à ce que le ministère chargé de l'enseignement supérieur soit signataire du prochain contrat d'objectifs et de performance.

**Recommandation n° 3.** (secrétariat général des ministères chargés de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales) Veiller à ce que le prochain contrat d'objectifs et de performance s'attache à consolider l'action du Céreq aux plans européen et international.

**Recommandation n° 4.** (Céreq, secrétariat général des ministères chargés de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales) Dans le prochain contrat d'objectifs et de performance, compléter la couverture territoriale du Céreq en métropole et singulièrement en Île-de-France de même qu'en outre-mer et veiller à un meilleur positionnement de l'établissement en réponse aux besoins d'expertise territoriale de l'administration centrale comme déconcentrée.

**Recommandation n° 5.** (Céreq) Conduire à son terme l'actualisation de la cartographie des risques.

**Recommandation n° 6.** (Céreq) Finaliser la mise en œuvre d'une comptabilité analytique.

**Recommandation n° 7.** (Céreq, secrétariat général des ministères chargés de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales) Conduire en 2023, dans le cadre de l'élaboration du futur contrat d'objectifs et de performance, une réflexion sur le positionnement du Céreq dont découlent son statut, son modèle économique et sa politique de ressources humaines, puis inscrire dans le futur contrat la trajectoire permettant une transition vers ce nouveau modèle d'activité.

## INTRODUCTION

Le décret du 19 mars 1970 a créé l'Office national d'information sur les enseignements et les professions (l'Onisep) et instauré en son sein un département particulier, le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq). Érigé en établissement public à caractère administratif par décret du 15 juin 1985, le Céreq est placé sous la double tutelle des ministères chargés de l'éducation nationale et de l'emploi.

Son statut est précisé aux articles D. 313-37 à D. 313-58 du code de l'éducation, qui lui assigne deux grandes missions :

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

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

Depuis plus de 50 ans, le Céreq est un pôle public d'expertise au service des décideurs publics, des partenaires sociaux et, plus largement, de tous les acteurs de la formation, du travail et de l'emploi. Son expertise porte sur les questions liées au rôle de la formation initiale et continue dans les parcours professionnels, à l'insertion professionnelle des jeunes et à l'évolution des métiers, du travail, des compétences et des qualifications.

L'activité du Céreq se décline autour de trois axes :

- la production de données statistiques (enquêtes *Génération* et *Défis* en particulier),
- la conduite d'études et de recherches sur la relation formation-emploi,
- la réalisation d'expertises et d'évaluations au profit des acteurs publics ou privés de la relation formation-emploi.

Transféré à Marseille en 1992, le Céreq est un établissement public à la gouvernance classique. Celle-ci repose sur un conseil d'administration composé de 38 membres et d'un conseil scientifique composé de 16 membres. La tutelle est organisée dans le cadre d'une instance informelle : le conseil de tutelle, qui associe six directions d'administration centrale, est présidé par le directeur de l'évaluation, de la prospective et de la performance (Depp) du ministère chargé de l'éducation nationale<sup>1</sup>. Ce dialogue avec les administrations centrales se

---

<sup>1</sup> Le conseil de tutelle associe plusieurs directions d'administration centrale de ce même ministère dont la direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO) et la direction des affaires financières (DAF), ainsi que la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) *via* la sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques (Sies) au titre du ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il comprend également la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

traduit également par la formalisation, depuis 2004, de contrats quadriennaux d'objectifs et de performance (COP) ; le dernier en date, couvrant les exercices 2019-2022, a été signé le 19 mars 2019 par les ministres chargés de l'éducation nationale et de l'emploi.

### Chiffres clés

Le Céreq est doté d'un budget d'un peu plus de 10 M€ (2021) constitué essentiellement des subventions des ministères chargés de l'éducation nationale et de l'emploi, les financements propres obtenus par des conventions de partenariat représentant, en moyenne annuelle, 12 % des recettes. Il dispose, sur l'ensemble de la période de contrôle, d'un plafond d'emplois fixé à 110 ETPT et de 6 ETPT hors plafond (dont un nombre variable d'apprentis), pour un effectif de 106,9 à 102,8 ETPT de 2016 à 2019 auxquels s'ajoutent 6 personnels mis à disposition, 5 agents de l'Insee et un de l'Afpa. Depuis le début de l'année 2022, les personnels de l'Insee sont rémunérés directement par l'établissement qui a vu son plafond d'emplois rehaussé en conséquence (et ses ressources majorées). Au 31 décembre 2020, le Céreq comptait 99 collaborateurs, dont 11 chargés d'études affectés au sein de 9 de ses 12 centres associés, ces centres relevant eux-mêmes d'universités ou de laboratoires du CNRS.

Depuis le début des années 2010, le Céreq a rencontré un certain nombre de difficultés internes liées aux changements récurrents dans les équipes de direction sur fond de tensions sociales alimentées principalement par le projet de déménagement de l'établissement des locaux historiques, situés dans le centre de Marseille et qu'il occupe encore aujourd'hui, vers les quartiers Nord de cette ville.

Lors de son précédent contrôle engagé en 2016, la Cour avait souligné la solidité du travail réalisé par le Céreq tout en mettant en lumière certains obstacles : outre la question immobilière et sociale posée par le déménagement, elle avait souligné l'articulation à trouver avec les attentes des deux ministères de tutelle qui disposent en propre de services statistiques ministériels dont l'activité et les missions recourent en partie celles du Céreq.

Au regard de ces constats la Cour avait formulé cinq recommandations :

1. Réexaminer la question d'un centre associé à Paris.
2. Formaliser les engagements du ministère chargé de l'enseignement supérieur sur la question immobilière, sur la base d'un choix d'implantation définitif.
3. Renforcer l'insertion du Céreq dans les cadres de recherche reconnus.
4. Confirmer l'éligibilité du Céreq aux financements de l'Agence nationale de la recherche.
5. Expliciter dans le prochain contrat d'objectifs et de performance les modalités de financement de l'enquête *Génération*.

Les difficultés rencontrées lors du précédent contrôle ne sont pas encore résolues.

---

(DGEFP) et la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) au titre du ministère chargé de l'emploi.

Le Centre intervient désormais dans un contexte significativement renouvelé, sous le double effet :

- d'une part, de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel qui a modifié en profondeur le domaine de la formation professionnelle, ce qui conduit à réexaminer le positionnement du Céreq dans cette nouvelle architecture, en particulier s'agissant de la place de l'établissement dans les procédures de certification ;
- d'autre part, du développement des appariements entre bases de données administratives, technique de plus en plus répandue, qui remet en cause la plus-value de certaines enquêtes historiques conduites par le Céreq, dont *Génération*.

La première partie du présent rapport rappelle les difficultés rencontrées au fil des années et les nouveaux risques liés à la refonte du cadre de la formation professionnelle. La deuxième partie s'attache à mesurer les performances du Céreq au cours de la période sous revue, y compris la qualité de sa gestion. La troisième partie analyse les perspectives d'avenir de l'établissement.

# **1 LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LE CÉREQ AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES**

## **1.1 Une triple singularité**

### **1.1.1 La singularité historique**

Le Céreq est né au cours d'une décennie particulièrement riche pour la formation continue tout au long de la vie des salariés, celle du milieu des années soixante et soixante-dix, marquée par la loi n° 66-892 du 3 décembre 1966 d'orientation et de programme sur la formation professionnelle, l'accord national interprofessionnel du 9 juillet 1970 qui vise à confier la gestion des dispositifs de formation professionnelle aux partenaires sociaux et la loi n° 71-575 du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente (dite loi Delors), qui reprend les grandes lignes de l'accord précité et introduit une obligation de dépense de formation à la charge des entreprises, créant ainsi un marché de la formation professionnelle.

Dans le même temps, l'État a organisé ses propres services pour accompagner ce développement de la formation continue avec la recherche, notamment, de la meilleure articulation entre formation initiale et emploi ou encore formation continue et évolution de l'emploi. C'est ainsi que le décret du 19 mars 1970 a créé le Céreq en tant que département de l'Onisep. La mission du Céreq est, dès l'origine, d'être un pôle d'expertise au service des décideurs et des acteurs de la formation professionnelle, du travail et de l'emploi. Ce département, sans personnalité morale, était placé sous la double tutelle des ministères chargés de l'éducation nationale et de l'emploi à travers un comité de direction.

Dans le prolongement de la loi du 24 février 1984 portant réforme de la formation professionnelle, le Céreq, dont le développement des activités s'est très vite étendu bien au-delà du seul champ de l'éducation nationale, est devenu un établissement public à caractère administratif doté d'un conseil d'administration qui permet à la double tutelle de participer à la définition des orientations stratégiques.

### **1.1.2 La singularité tutélaire**

Au conseil d'administration du Céreq, les représentants de l'État sont issus de quatre ministères :

- l'éducation nationale, à travers la direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO) et la direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (Depp) ;
- l'enseignement supérieur, à travers la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) et la direction générale de la recherche et de l'innovation (DGRI) ;

- le travail et l'emploi, à travers la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) et la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) ;
- l'économie et les finances, à travers la direction générale des entreprises (DGE).

L'examen de la production du Céreq et des échanges avec les administrations centrales qui concourent à l'exercice de la tutelle révèle un travail très interactif. Ce dialogue à caractère opérationnel ne doit pas occulter la nécessité d'inscrire la tutelle dans une logique plus stratégique.

L'examen de la tutelle appelle trois observations :

- L'enseignement supérieur est présent dans les instances de pilotage du Céreq et tout particulièrement au conseil d'administration. Ses services sont des partenaires clés pour le développement de programmes majeurs comme l'enquête *Génération*. Beaucoup des programmes d'études et de recherche développés par le Céreq passent par une coopération étroite avec la DGESIP et particulièrement son service statistique, le Sies<sup>2</sup> (sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques). Cette coopération gagnerait à être formalisée comme c'est le cas avec les directions partenaires du Céreq relevant des deux ministères « historiques » de tutelle<sup>3</sup>, tel que prescrit par le code de l'éducation.

Aujourd'hui, la tutelle du Céreq est à cheval entre trois administrations clairement identifiées : les ministères chargés de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de l'emploi. Dès lors que le ministère chargé de l'enseignement supérieur est un ministère de plein exercice, il serait judicieux qu'il soit contresignataire des documents stratégiques conclus entre l'État et le Céreq comme le prochain COP. La cohérence interministérielle s'en trouverait renforcée dans un domaine où elle est particulièrement attendue.

- Le ministère chargé des finances, à travers la direction générale des entreprises, siège au conseil d'administration du Céreq. Sa valeur ajoutée n'apparaît pas à la lecture de la documentation de l'établissement. En réponse aux observations provisoires de la cour, la direction générale des entreprises a indiqué envisager de sortir du conseil d'administration et privilégier comme elle le fait d'ores et déjà les échanges techniques avec l'établissement afin d'assurer la prise en compte du point de vue des acteurs économiques, directement concernés par les travaux du Céreq.
- Le conseil de tutelle, qui se réunit régulièrement, remplit bien son objectif de suivi du COP. Pour autant, le niveau de représentation de ses membres ne permet pas de construire de réflexion stratégique sur l'activité du Céreq à moyen et long terme. Cette fonction stratégique est essentielle, afin d'asseoir et de clarifier le positionnement de l'établissement, notamment dans un contexte d'évolutions profondes du champ de l'emploi et de la formation professionnelle. Cette vision stratégique manque aussi s'agissant de l'activité de

---

<sup>2</sup> Le Céreq et le Sies ont développé un partenariat depuis de longues années, dans le cadre de la conception et de l'exploitation de l'enquête *Génération* et du groupe de travail sur l'enseignement supérieur animé par le Céreq. Récemment, la politique conventionnelle a gagné en dynamisme au travers d'une collaboration renforcée sur *Génération 2021* et dans le cadre de l'Observatoire national de l'insertion professionnelle (Onip) animé par le Sies.

<sup>3</sup> Si les relations sont très étroites avec les services statistiques ministériels, elles sont plus distendues avec les directions métiers, notamment la DGESCO. En effet, le Céreq et la DGEFP mettent à jour régulièrement leur convention de partenariat et la direction semble particulièrement satisfaite des interventions du Céreq auprès de ses personnels.

l'établissement au plan européen et au plan international. Alors que la France assurait la présidence de l'Europe au premier semestre 2022 et que les questions sociales occupaient dans l'agenda européen une place certaine, le Céreq n'y a pas été impliqué.

### 1.1.3 La singularité stratégique

Le Céreq est l'une des seules organisations en France à travailler sur les champs qui associent la formation initiale, la formation continue et l'emploi, c'est-à-dire les compétences. Il permet de développer une perspective transversale, ce qui explique la diversité des ministères membres de son conseil d'administration et correspond aussi à l'esprit des deux dernières réformes de la formation professionnelle qui ont, d'une part, estompé la distinction entre formations initiale et continue avec l'alternance et, d'autre part, cherché à sortir d'une approche par public. De ce point de vue, il constitue un outil précieux.

Dans le même temps, le Céreq demeure relativement isolé, alors que dans la plupart des États européens, membres ou non de l'Union européenne, l'interaction entre ces deux champs a davantage progressé, au moins dans le pilotage politique.

C'est le cas au Royaume-Uni avec le *Department for Education and Skills* (ministère de l'éducation et des compétences).

C'est encore le cas dans les États où la formation professionnelle initiale favorise de longue date ce rapprochement et où existent des institutions qui, simultanément, l'incarnent et le nourrissent à travers la production d'enquêtes, d'études et de recherches.

C'est ainsi qu'en Allemagne, le *Bundesinstitut für Berufsbildung* (le *BiBB*) construit des référentiels de formation, conduit des études et des enquêtes sur l'insertion des jeunes par exemple et conseille le ministère de l'éducation et de la recherche sur les prestataires de formation.

En Italie, l'*Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche* (Inapp) a été créé le 1<sup>er</sup> décembre 2016 à la suite de la réorganisation du pilotage de la formation professionnelle. Il a un rôle stratégique, en fournissant les orientations et le soutien nécessaires à la gouvernance des politiques sociales et du travail. Il contribue activement à la production de données statistiques et participe à la construction de politiques d'emploi et de sécurisation des parcours professionnels.

Compte tenu des nombreuses initiatives européennes conduites dans les domaines de l'emploi et de la formation professionnelle, qu'elles soient développées par les États membres ou par les institutions européennes elles-mêmes, il serait souhaitable d'envisager une meilleure insertion des activités du Céreq dans les réseaux européens appropriés qu'ils relèvent de l'État, de l'Union européenne ou encore des organismes professionnels.

La préparation du prochain contrat d'objectifs et de performance (COP) offre l'occasion de conforter la dimension européenne des activités du Céreq, en prenant appui sur les activités qu'il conduit d'ores et déjà à ce niveau et en intégrant les actions qu'il développe par ailleurs au plan international (cf. § 2.2.2). Il serait utile à cette occasion de formaliser un partenariat utile entre les tutelles, le Céreq et le secrétariat général des affaires européennes.

### Les coopérations européennes du Céreq

Le Céreq contribue à plusieurs projets de recherche européens :

- une enquête européenne *Wo.Man : Women in management project* (sur un financement ANR) ;
- une revue thématique-pays sur les parcours d'amélioration des compétences des adultes peu qualifiés, sur un appel à projets du Cedefop ;
- un partenariat avec le BiBB visant à des échanges réguliers sur des thématiques d'actualité (crise sanitaire, réformes de la formation professionnelle, etc.) et permettant le financement de travaux comparatifs (en 2022 sur l'élaboration des diplômes professionnels) ;
- un partenariat avec l'Inapp autour des suites du projet *Equal*, sur les activités de « mise à niveau » et de qualification des adultes présentant un bas niveau de qualification.

Le Céreq valorise ses enquêtes et données au travers de :

- partenariats formalisés ou non entre l'établissement et les ministères chargés de l'éducation nationale, de la jeunesse, de l'enseignement supérieur, de la formation professionnelle, principalement avec l'agence Erasmus+ France/Éducation formation (GIP sous tutelle des ministères précités) ;
- contributions à des événements européens dans le cadre de la valorisation des travaux des États membres pour la mise en œuvre de la recommandation européenne sur les parcours de montée en compétence (« *upskilling pathways* ») du 19 décembre 2016, en lien avec le ministère ou de sa propre initiative.

## 1.2 Un établissement confronté à des défis géographique, immobilier et de positionnement

### 1.2.1 Le transfert à Marseille

Le Céreq s'est installé à Marseille en septembre 1992. Ce déménagement de Paris s'inscrivait alors dans le cadre du vaste mouvement de délocalisation de services publics de l'État décidé par le Gouvernement.

Trente ans plus tard ce déménagement reste présent dans la mémoire collective de l'établissement. Dès lors que la grande majorité des personnels chercheurs avait choisi de rester à Paris, il avait fallu opérer de nombreux recrutements réalisés à partir d'un vivier de candidats essentiellement locaux. Dans ce contexte, le Céreq a connu une certaine fragilisation d'autant plus ressentie qu'il se trouvait éloigné des réseaux professionnels avec lesquels il travaillait. Les politiques contractuelles engagées à partir de 2004 à travers les COP quadriennaux ont permis au Céreq de restaurer les partenariats professionnels sans lesquels il ne peut développer ses activités.

Il reste que les cicatrices engendrées par le départ de Paris restent perceptibles à travers notamment la question de la mobilité des personnels de recherche affectés au Céreq. Elle constitue une priorité évoquée dans le cadre du COP actuel à laquelle il a été difficile de répondre pour les raisons qui tiennent principalement à la régionalisation des recrutements et à la faiblesse des opportunités professionnelles liées au monde de la recherche dans les Bouches-du-Rhône.

## 1.2.2 Le déménagement des locaux actuels

Avant que ne soit étudiée et trouvée la solution d'accueil, le conseil d'administration du Céreq, lors de sa réunion du 13 novembre 2013, a voté la restitution à l'État des locaux de la Joliette dont il était affectataire.

Pendant deux ans, différentes pistes ont été explorées dans un climat social tendu. Finalement, le 16 novembre 2015, le secrétaire général du ministère de l'éducation nationale a entériné le choix du plot 3 de l'École Centrale de Marseille à Château-Gombert dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement, c'est-à-dire dans les quartiers Nord de Marseille. À l'époque, il était envisagé que le Céreq puisse s'installer dans ses nouveaux locaux vers la mi-2019, soit six ans après la décision de quitter le site actuel.

Ce calendrier est très vite apparu intenable compte tenu des réticences extrêmement vives des personnels à rejoindre les locaux retenus. Entre 2016 et 2021 une concertation approfondie a été conduite par la direction de l'établissement pour tenter d'apaiser les tensions, construire des scénarios d'aménagement des nouveaux locaux et arrêter celui recueillant l'adhésion du plus grand nombre. Outre les instances de dialogue social (comité technique, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) et de décision (conseil d'administration), un comité de suivi *ad hoc* a été créé. Des groupes de travail assurent une représentation et une participation de chaque service de l'établissement à chaque étape du processus, en complément de sollicitations directes de l'ensemble des personnels. Enfin, la direction de l'établissement et les représentants du personnel ont mandaté un cabinet pour conduire une expertise dans le cadre du CHSCT, présentée en janvier 2022 devant une formation élargie CTE-CHSCT de l'établissement. À l'issue de ces travaux, la principale question en suspens concernait le cantonnement, au regard des évolutions de l'organisation du travail après deux années de crise sanitaire au cours desquelles le télétravail s'est fortement développé.

Ce travail dans la durée, que la pandémie a sans doute freiné, est complété par un projet de service, qui a principalement pour objectif de fixer les conditions du "vivre ensemble" dans les nouveaux locaux.

Le chantier des nouveaux locaux devait débiter en février 2022 pour une livraison 12 mois plus tard et, en tout état de cause, à l'été 2023, le déménagement étant prévu en octobre 2023. Si le calendrier est tenu, il aura fallu très exactement 10 ans pour réaliser cette opération qui, dans son principe-même, continue de soulever des interrogations parmi le personnel de l'établissement. Le coût d'objectif de cet investissement s'établit à ce jour à 3 M€ TTC, ce budget ne comprenant ni l'achat du mobilier ni celui du bâtiment d'accueil, dont le financement est assuré par le ministère de l'éducation nationale pour 0,8 M€.

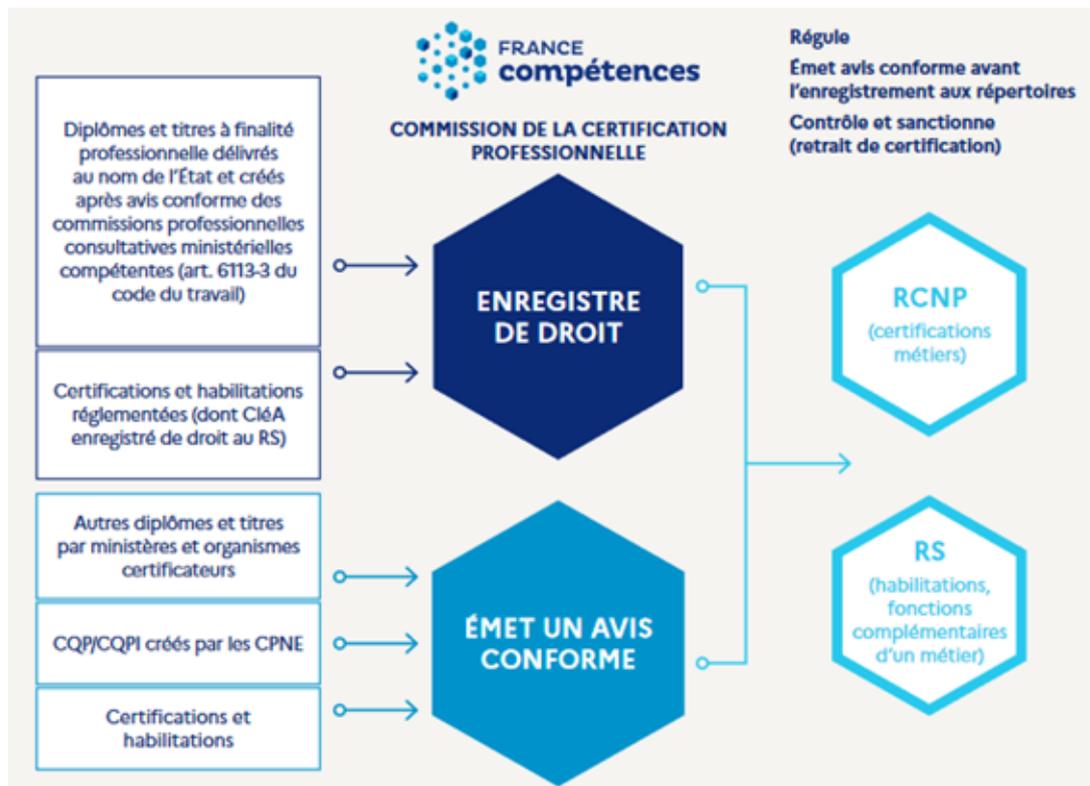
La tutelle du Céreq a ainsi répondu à la recommandation n° 2 du précédent rapport de la Cour.

### 1.2.3 La place du Céreq dans l'enregistrement des certifications professionnelles

#### 1.2.3.1 La refonte du processus d'enregistrement des certifications professionnelles

La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a procédé à une refonte de la procédure d'enregistrement des certifications professionnelles et habilitations au sein des répertoires nationaux (RNCP et répertoire spécifique)<sup>4</sup>. France compétences joue désormais un rôle-clé dans cette procédure. Sa commission de la certification professionnelle (CCP), composée de 19 membres, et remplace l'ancienne Commission nationale de certification professionnelle (CNCPC) issue de la loi du 17 janvier 2002 de modernisation sociale. La CCP assure la gestion du répertoire national de la certification professionnelle (RNCP) et du répertoire spécifique (RS).

**Schéma n° 1 : Le rôle de France compétences et de sa commission de la certification professionnelle dans l'enregistrement des certifications professionnelles**



Source : France compétences

Les diplômes délivrés au nom de l'État (hors enseignement supérieur) sont présentés devant une des 11 commissions professionnelles consultatives (CPC) interministérielles, au

<sup>4</sup> Les évolutions en matière d'enregistrement des certifications professionnelles par France compétences sont présentées dans les observations définitives de la Cour relatives à cet organisme, mises en ligne sur le site de la Cour en juin 2022.

sein desquelles les partenaires sociaux sont majoritaires. Ces commissions rendent un avis conforme (ou un avis simple dans le cas des diplômes requis pour l'exercice d'une profession en application d'une règle internationale ou d'une loi), sur les projets de création, révision et suppression de ces certifications, préalablement à leur demande d'enregistrement au RNCP. Les diplômes de l'enseignement supérieur sont également soumis à une concertation spécifique avec les partenaires sociaux au travers d'instances propres à ce ministère. À l'issue de ces concertations, l'enregistrement de droit de ces certifications professionnelles dans les répertoires nationaux (RNCP et RS) est demandé par les ministères détenteurs des certifications à France compétences, qui vérifie à cette occasion le respect du cadre réglementaire.

Les autres diplômes, titres, certifications et habilitations doivent faire l'objet d'une demande d'enregistrement au RNCP ou au RS. Il s'agit principalement de titres non délivrés au nom de l'État (par exemple, diplômes d'université, titres professionnels d'organismes ou écoles privés) et de certificats de qualification professionnelle (CQP), émanant de branches professionnelles. La CCP dispose d'un pouvoir de décision - à travers un avis conforme - sur ces demandes.

#### 1.2.3.2 Les incidences de la réforme sur le Céreq

Avant la réforme intervenue au 1<sup>er</sup> janvier 2019, le Céreq siégeait à la CNCP. Il participait aux travaux avec voix délibérative. Il participait également aux travaux des nombreuses commissions de certification de branche. Dans les deux cas, son expertise était recherchée et lui-même trouvait dans ces travaux nationaux et de branches matière à nourrir ses propres travaux. Cette participation est inscrite à l'article D. 313-38 du code de l'éducation, qui dispose que le Céreq « *apporte sa collaboration aux administrations intéressées par les questions qui relèvent de sa compétence et notamment aux instances prévues par les dispositions des articles L. 6123-1 et L. 6123-3 du code du travail, à la commission nationale de certification professionnelle prévue à l'article L. 335-6 du code l'éducation et aux commissions professionnelles consultatives prévues par les articles D. 335-33 à D. 335-37 du même code* ».

La loi du 5 septembre 2018 précitée et ses textes d'application n'ont pas prévu la participation du Céreq aux nouvelles instances mises en place.

Le décalage entre la rédaction du code de l'éducation et celle du code du travail a pu conduire, légitimement, à s'interroger sur la place du Céreq dans la nouvelle procédure d'enregistrement des certifications professionnelles.

Dans la pratique, le Céreq intervient en qualité de membre associé, sans voix délibérative, dans 9 des 11 CPC qui existent aujourd'hui (industrie, mobilité et logistique, services aux entreprises, agriculture, agro-alimentaire et aménagement des espaces, arts spectacles et médias, commerce, construction, services et produits de consommation, sport et animation). Dès 2019, il est intervenu dans la formation des membres de ces nouvelles instances à la faveur de leur installation. En 2020, ces 9 CPC se sont réunies 34 fois avec la présence du référent Céreq dans 80 % des cas.

Par ailleurs, le Céreq poursuit ses travaux au sein des neuf commissions pédagogiques nationales (CPN) de l'enseignement supérieur (pour les diplômes universitaires de technologie

- DUT) et de la commission nationale consultative / institut universitaire de technologie (CCN / IUT).

Le code du travail (art. R. 6113-10) a doté la CCP d'un comité scientifique chargé d'établir chaque année une liste de métiers en forte évolution ou en émergence. Une représentante du Céreq y a siégé en tant que personnalité qualifiée jusqu'en avril 2021, aux côtés de représentants du conservatoire national des arts et métiers (Cnam) et de France Stratégie.

Grace à un dialogue efficace, le Céreq avait, dans la pratique, trouvé une place dans la nouvelle comitologie découlant de la loi du 5 septembre 2018, en investissant les différentes commissions ou comités où sont traitées les questions de certifications professionnelles. Dans un souci de bonne administration et à des fins de clarté législative, le code de l'éducation devrait être modifié en cohérence avec celui du travail, pour tenir compte de cette nouvelle organisation de la CCP. Il reste que cette évolution des textes ne doit pas remettre en cause les modalités concrètes de valorisation de l'expertise du Céreq en matière de certifications professionnelles.

## **CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS**

*Après plus de cinquante ans d'existence, le Céreq fait face un environnement profondément modifié dans le champ de la formation professionnelle.*

*À court terme, deux difficultés demeurent :*

- *le besoin d'apaisement social à la suite du projet de déménagement désormais imminent et qui a divisé l'établissement ;*
- *la mise à jour du code de l'éducation afin de tenir compte de la réforme de la formation professionnelle issue de la loi du 5 septembre 2018.*

*De manière plus générale, l'établissement a besoin de partager avec les tutelles une vision stratégique de son avenir à l'occasion de la préparation du prochain COP et de mieux formaliser son partenariat avec le ministère chargé de l'enseignement supérieur.*

**Recommandation n° 1.** (secrétariat général des ministères chargés de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales, direction du budget) Assurer, au moins une fois par an, un niveau de représentation approprié au comité de tutelle, de telle sorte qu'il puisse exercer une fonction stratégique.

**Recommandation n° 2.** (secrétariat général des ministères chargés de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales) Veiller à ce que le ministère chargé de l'enseignement supérieur soit signataire du prochain contrat d'objectifs et de performance.

**Recommandation n° 3.** (secrétariat général des ministères chargés de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales) Veiller à ce que le prochain contrat d'objectifs et de performance s'attache à consolider l'action du Céreq aux plans européen et international.

## **2 UN REBOND GRÂCE À UNE STRATÉGIE COHÉRENTE ET SOLIDE ET UNE GESTION GLOBALEMENT MAÎTRISÉE**

### **2.1 Le développement de la production**

#### **2.1.1 La consolidation des enquêtes historiques**

##### **2.1.1.1 L'enquête *Génération*, un financement explicité dans le dernier COP**

En 1971, à sa création, l'un des grands axes d'étude du Céreq portait sur les conditions de passage de la formation à l'emploi, selon le niveau et le type de formation. Cet axe correspond à la mission inscrite au 1<sup>o</sup> de l'article D. 313-38 du code de l'éducation.

Le dispositif de l'enquête *Génération* a été mis en place au début des années 90. Il permet l'étude de l'insertion professionnelle des jeunes et de leurs débuts de carrière à l'issue de leur formation initiale. C'est la seule enquête qui propose un questionnement, une méthodologie et un cadre d'analyse homogènes pour tous les jeunes, quels que soient le parcours scolaire, les origines sociales, les diplômes obtenus ou les domaines et voies de formation. Elle assure une production régulière d'indicateurs détaillés sur l'insertion professionnelle des jeunes à destination des pouvoirs publics et des acteurs sociaux (le taux de chômage, le taux d'emploi à durée indéterminée, le temps d'accès à l'emploi, etc.) par niveau de formation, filière et spécialité. Le suivi longitudinal, jusqu'aux sept premières années de vie active, permet l'étude des débuts de carrière et des mobilités sur le moyen terme. L'ensemble de ces données permet de progresser dans la compréhension des débuts de carrière des jeunes, d'en mesurer la complexité et d'observer comment ils peuvent différer selon les parcours scolaires, le diplôme obtenu ou les caractéristiques sociodémographiques des jeunes.

Chaque enquête porte sur un échantillon de 30 000 jeunes et donne lieu, en amont de son lancement, à un travail de préparation considérable qui associe l'ensemble des directions d'administration centrale qui participent à l'exercice de la tutelle. Huit enquêtes ont été réalisées depuis 1992 en tenant compte de *Génération 2017*.

Le questionnaire de base des enquêtes peut être complété par des modules particuliers pour répondre à des besoins propres de services de l'État, de partenaires sociaux ou encore de collectivités territoriales. Ces compléments donnent lieu à un financement particulier de leur part. Depuis *Génération 2017*, l'enquête auprès des jeunes a été simplifiée. Il n'y a plus qu'un seul type d'enquête (contre deux auparavant) et le rythme des enquêtes a été porté à quatre ans au lieu de trois. Les interrogations de la génération retenue ont désormais lieu trois ans après la sortie du cursus scolaire puis trois ans après cette première interrogation, soit respectivement trois et six ans après l'entrée dans la vie active.

Malgré la pandémie, l'enquête *Génération 2017* a pu être déployée à partir de septembre 2020, c'est-à-dire avec seulement quelques mois de retard par rapport au calendrier initial, et ses résultats ont été publiés en mai 2022.

Un module Covid a été introduit dans l'enquête *Génération 2017* lors de l'interrogation 2020 afin d'apprécier l'impact de la crise sur les trajectoires d'insertion professionnelle à trois ans, incluant notamment les éventuelles reprises d'études pour tous les sortants de formation initiale quels que soient leurs cursus. Dans le cadre d'un appel à projets de la Dares, le Céreq a procédé en 2021 à une ré-interrogation du panel de *Génération 2010* à sept ans afin d'examiner les reconversions professionnelles induites par la crise sanitaire.

Les travaux conduits dans le cadre des enquêtes *Génération* donnent lieu à de nombreuses publications, par l'organisation de groupes d'exploitation mobilisant les services statistiques ministériels et la communauté des chercheurs intéressés, et à l'organisation d'un nombre conséquent de colloques.

Lors de son précédent contrôle, la Cour avait noté les difficultés techniques et financières que rencontrait le Céreq à propos de l'enquête *Génération*.

À la faveur de la préparation du COP 2019-2022, un travail important a été conduit pour simplifier le rythme des enquêtes (passage de trois interrogations en cinq ans, avec un module simplifié, à deux en six ans ; sélection d'une génération tous les quatre ans au lieu de trois ans), revisiter les processus techniques de leur réalisation et consolider les conditions de leur financement par les administrations de tutelle à hauteur d'une dépense moyenne de l'ordre de 0,6 M€ par an<sup>5</sup>. Le COP 2019-2022 indique à propos de *Génération* que « *ce nouveau schéma général inscrit le dispositif dans la durée tant du point de vue scientifique, technique que budgétaire* ». La recommandation n° 5 du précédent rapport de la Cour visant à « *explicitement dans le prochain contrat d'objectifs et de performance les modalités de financement de l'enquête Génération* » a été mise en œuvre. Le financement de l'enquête est également conforté par le développement de ressources propres, au travers d'extensions d'échantillonnage et de questionnaires pour le compte de commanditaires avec lesquels des conventions sont nouées<sup>6</sup>.

#### 2.1.1.2 L'enquête *Défis*, remplacée par un nouveau dispositif d'enquête sur la formation dans les entreprises

*Défis* (Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires professionnels) a été conçu en 2014 à l'issue d'un appel d'offres du conseil national d'évaluation de la formation professionnelle (CNEFP), groupe technique du comité paritaire interprofessionnel national de l'emploi et de la formation (Copanef), qui a été supprimé par la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Jusqu'en 2019, ce programme a été entièrement financé par le fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), lui aussi supprimé par la même loi. C'est France compétences qui a financé *Défis* en 2020.

L'objectif de ce programme était d'interroger 4 500 entreprises du secteur privé, de trois salariés et plus, et 16 000 salariés afin d'éclairer les liens entre les politiques des entreprises et l'accès des salariés à la formation. Le dispositif a en outre élargi l'approche de la formation au-

---

<sup>5</sup> Le document d'évaluation annuelle de la mise en œuvre du COP du 4 janvier 2021 présente une analyse en coûts complets des enquêtes *Génération*, représentant une dépense annuelle moyenne (de l'ensemble des millésimes d'enquête) de 641 666 €.

<sup>6</sup> Pour les extensions de l'interrogation de *Génération 2017* à trois ans, le montant prévu par les conventions s'élève à 1,25 M€.

delà des actions de formation organisées en décrivant la diversité des formes d'apprentissage à travers l'exercice-même du métier ou d'organisations de travail spécifiques.

Comme pour *Génération*, l'enquête *Défis* s'est inscrite dans le temps. Les salariés du panel ont été interrogés chaque année de 2015 à 2019. Une nouvelle interrogation a eu lieu en 2021, dans le cadre de l'évaluation de l'impact de la crise sanitaire, en réponse à un appel à projets d'évaluation financé par le Plan d'investissement dans les compétences (PIC).

Un comité d'exploitation des données fournies par les interrogations successives a été mis en place depuis janvier 2017. De nombreuses publications, communications, présentations dans des manifestations scientifiques sont intervenues au cours de ces dernières années.

Cette enquête est désormais achevée. Pour autant, certains de ses objectifs peuvent être considérés comme repris par deux dispositifs :

- un nouveau dispositif annuel, l'enquête panéalisée EFE-a (enquête Formation employeur européenne), conduite par le Céreq avec la Dares et France compétences, qui la financent. Cette enquête consiste à interroger les entreprises du panel de l'enquête EFE-e, décrite ci-après, sur leurs dépenses de formation ;
- une enquête ponctuelle de la Dares et de l'Insee portant sur le thème de la formation tout au long de la vie qui permettra de comprendre les pratiques des ménages.

Le Céreq perçoit comme un gain significatif l'obtention du pilotage et de la réalisation opérationnelle de cette enquête panéalisée EFE-a, réalisée annuellement. Elle intervient en remplacement de modules de l'enquête Acemo (activité et conditions d'emploi de la main d'œuvre), dépendant historiquement de la Dares, et devrait permettre de disposer de données annuelles sur les dépenses de formation des entreprises (que le Céreq a collectées entre 1974 et 2014 à travers le traitement de déclarations fiscales dites « 24-83 ») et donc de développer une vue de leur évolution, ce que ne permettait pas *Défis*. Elle conforte l'expertise de l'établissement en matière de production.

La Cour a pu souligner dans ses rapports successifs la relation parfois ambiguë entre le Céreq et les services statistiques ministériels qui en assurent la tutelle, dès lors que certaines de leurs compétences se recoupent, pouvant entraîner une concurrence sur certains segments d'activité. L'intensité de la coopération entre la Dares et le Céreq dans le présent cas illustre les relations de confiance existant entre les deux entités, auxquels s'ajoute désormais France compétences.

### 2.1.1.3 L'enquête Formation employeur européenne, une constante bien ancrée

L'enquête Formation employeur européenne (EFE-e) s'inscrit dans le cadre du programme européen *Continuing Vocational Training Survey* (CVTS) destiné à mesurer l'effort des entreprises dans le domaine de la formation de leurs salariés. Lancée en 1995, elle est renouvelée tous les cinq ans. Au niveau européen, la coordination de sa mise en œuvre est

assurée par la Commission européenne et Eurostat<sup>7</sup>. Le volet français de l'enquête est, depuis l'origine, confié au Céreq en liaison avec la Dares.

L'enquête est une source majeure d'information sur les évolutions des pratiques de formation des entreprises en France mais aussi en Europe. En cela, elle doit pouvoir donner lieu à des études comparatives à même de nourrir des réflexions nationales et européennes sur les politiques de formation des entreprises et, plus globalement, sur la formation continue dans les entreprises.

En 2016, le Céreq a interrogé 5 000 entreprises sur leurs dépenses et leur politique de formation en 2015 avec un budget de 228 000 €, financé à 80 % par la Dares. La sixième enquête (CVTS 6 ou EFE-e) a été lancée le 1<sup>er</sup> septembre 2021 selon le calendrier prévu.

L'importance de ce travail, de ses résultats et de leur exploitation au plan national comme européen, conforte l'intérêt d'inscrire dans le prochain COP un volet sur la dimension européenne des travaux du Céreq.

### 2.1.2 La diversification des enquêtes et la réponse à de nouveaux besoins

À côté des enquêtes historiques lourdes, le Céreq a poursuivi un travail important de diversification de ses enquêtes et travaux, par des extensions ou retraitements d'enquêtes existantes ou de nouvelles productions, pour répondre aux besoins d'acteurs publics ou de la sphère de la formation professionnelle et mobiliser de nouvelles sources de financement.

Il a ainsi répondu à différents appels à projets lancés dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences (PIC), ce dernier permettant de financer de nouvelles recherches ainsi que les dispositifs d'évaluation des dispositifs qu'il finance par ailleurs :

- dans le cadre d'un appel à projets d'« évaluation des effets de la crise sanitaire », le Céreq a proposé de s'adosser à une ré-interrogation des salariés du dispositif *Défis* (cf. *supra*), pour identifier les évolutions éventuelles dans le contexte de crise sanitaire, y compris sous l'angle de besoins nouveaux en compétences et des aspirations professionnelles (projet IMPACT), un autre travail portant sur les entreprises disposant de leur propre organisme de formation ayant été réalisé sur le même support ;
- dans le cadre d'un appel à projets de recherche sur « la formation des personnes en recherche d'emploi », il a lancé une investigation d'ampleur sur la restructuration des organismes de formation dans le contexte de la réforme de 2018 (qualité, offre à destination des demandeurs d'emploi et des publics les plus vulnérables, action régulatrice des régions, certification) ; le PIC a également financé un autre projet lancé début 2021, sur deux ans, intitulé « répondre aux besoins en compétences à l'heure de la transition écologique : représentations et réalité » (projet C>Terre).

Le Céreq s'est engagé dans une cartographie des besoins des opérateurs de compétences (Opco) pour développer davantage de partenariats avec ces nouveaux acteurs issus de la réforme de 2018, qui sont des animateurs désormais centraux du monde la formation professionnelle. D'ores et déjà, l'établissement a réalisé des travaux dans les dernières années

---

<sup>7</sup> L'enquête constitue une réponse au règlement n° 1552-2005 du 17 septembre 2005 qui impose aux États membres la collecte de données relative à la formation professionnelle en entreprise selon une périodicité quinquennale.

au profit des branches du BTP (série de travaux sur la filière) ou de l'automobile (extension de l'enquête *Génération* au bénéfice de l'association nationale pour la formation automobile – Anfa) et conduit plusieurs projets d'intérêt pour les Opco :

- une étude sur les OPMQ (observatoires prospectifs des métiers et des qualifications), à l'initiative de la DGEFP et élargie par France compétences, destinée à mieux comprendre le fonctionnement de ces outils et d'en faire partager la connaissance par les entreprises ;
- une contribution à l'évaluation de certains instruments compris dans les engagements de développement de l'emploi et des compétences (Edec), dans le cadre du projet C>Terre ;
- enfin, à travers l'enquête sur la formation en entreprise (EFE-a), le Céreq souligne que « *France compétences souhaite ainsi faire remonter des informations sur la façon dont les opérateurs de compétences (Opco) outillent les entreprises de moins de 50 salariés afin de les accompagner* ».

De nombreux travaux ont également été réalisés au cours de ces dernières années avec des organismes et services aussi différents que l'Ademe pour mesurer l'impact de la transition écologique sur l'emploi ou le secrétariat général à l'investissement (SGI) afin de mettre en place un dispositif d'évaluation des effets du financement par le programme d'investissement d'avenir (PIA) des campus des métiers et des qualifications (CMQ) qui en bénéficient. Le Céreq témoigne ainsi d'une capacité d'adaptation significative dans les dernières années, à la fois pour trouver de nouveaux supports de financement (PIC mais aussi évaluation d'autres mesures gouvernementales) et pour développer de nouveaux sujets d'investigation qu'ils soient imposés par l'actualité comme ceux rattachés à la réforme de 2018 ou à la crise sanitaire, ou poussés par le Céreq lui-même. Il a ainsi identifié un besoin d'expertise sur la question des interactions entre formation professionnelle et transition écologique.

L'importance prise par les financements du PIC, y compris pour aborder des objets de recherche beaucoup plus larges que les dispositifs financés *stricto sensu* par le PIC, pose la question des nouveaux partenariats que saura nouer le Céreq à l'issue du présent PIC, prolongé en 2023 (quand bien même des crédits évaluatifs pourraient demeurer disponibles dans les années suivantes), pour développer ses ressources.

## **2.2 La valorisation des travaux du Céreq**

### **2.2.1 L'animation de réseaux dans les territoires**

Le Céreq compte en son sein une équipe pluridisciplinaire de plus de 55 chargés d'études, statisticiens, sociologues, économistes, historiens, économistes, etc. Sous l'impulsion de la directrice scientifique et de la directrice générale, cette équipe est une tête de réseau qui anime, au-delà de ses groupes internes d'études, les travaux de 12 centres associés sur le territoire national, eux-mêmes insérés dans des équipes de recherche universitaire ou du CNRS.

Le travail de ce réseau de chargés d'études s'inscrit dans un cadre rigoureux, celui des obligations de moyen terme (OMT) arrêtées annuellement par l'équipe de direction et qui déclinent de manière transversale les objectifs des équipes de recherche.

**Tableau n° 1 : indicateurs en matière d'animation du réseau de 2018 à 2021**

Nombre de journées des groupes de travail, séminaires, journées d'études, etc. organisées par le Céreq				Nombre de participants hors Céreq à ces journées et part de ces participants rapportés au nombre total de participants				Chercheurs ayant signé la charte d'association			
2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021*	2018	2019	2020	2021
9	13	10	17	123 (50 %)	325 (72 %)	2600 (95 %)	1800 (66 %)	10	10	12	12

\* provisoire  
Source : Céreq

Les 12 centres associés implantés dans des laboratoires universitaires ou du CNRS, sont répartis dans 9 régions de France métropolitaine. À 9 de ces centres sont rattachés 11 chargés d'études du Céreq (2 de ces personnels étant affectés au centre associé de Bordeaux et 2 à celui de Lille). Trois centres associés ne disposent d'aucun personnel employé par le Céreq (Dijon, Clermont-Ferrand et Strasbourg). Le fait qu'un centre associé ne dispose pas de personnel salarié de l'établissement ne saurait préjuger d'une activité scientifique « fantôme » pour le Céreq. Les productions respectives de ces centres mentionnées dans le bilan-programme du Céreq en témoignent.

**Carte n° 1 : répartition des centres associés sur le territoire national**



Source : Céreq

Au-delà des partenariats territoriaux noués avec les réseaux universitaires ou du CNRS, des partenariats régionaux se sont noués avec, par exemple, des Dreets (directions régionales de l'économie, de l'emploi du travail et des solidarités), comme celles de Normandie ou d'Auvergne-Rhône-Alpes, ou encore avec des conseils régionaux, comme ceux du Grand-Est ou des Hauts-de-France, pour approfondir des thématiques propres ou complémentaires de ces territoires. Un accord de partenariat a été conclu à l'été 2017 entre le Céreq et l'association Régions de France. Le Céreq a également développé des liens avec le Réseau des Carif-Oref (RCO), notamment à travers les rencontres Céreq-RCO dont la sixième édition a eu lieu à Lyon en novembre 2019.

Ce travail de partenariat territorial est une priorité du COP actuel, qui mériterait d'être approfondie.

Le Céreq est un établissement public national. Il doit conduire une politique active au plan territorial pour davantage ancrer ses travaux et offrir également une expertise localisée. En effet, la plus-value du Céreq est forte sur ce type de travaux, conduit à l'échelle infranationale, où il apporte, d'une part, une complémentarité bienvenue avec les études conduites par les services statistiques ministériels et, d'autre part, une expertise aux directions métiers dont les services déconcentrés ne disposent pas toujours des moyens nécessaires.

Le Céreq ne dispose pas, à la différence d'autres opérateurs, de représentation territoriale propre. Dans ce contexte, il doit faire du réseau territorial de l'État un atout stratégique pour faire connaître ses travaux et son offre de services. La négociation du prochain COP offre l'occasion d'affirmer et de réaliser cet objectif. Dans ces conditions, l'établissement doit pouvoir s'appuyer sur les réseaux territoriaux de l'État, à même de porter l'action du Céreq auprès de partenaires intéressés comme les conseils régionaux, les partenaires sociaux, les organismes consulaires et notamment agricoles qui ne semblent pas très présents dans les travaux actuels du Céreq. Ce travail de développement partenarial qui ne fait nullement obstacle aux actions du Céreq par ses moyens propres, doit être conduit en prenant appui sur les recteurs et notamment leur délégué académique à la formation professionnelle initiale et continue (Dafpic), les préfets de région et tout particulièrement les secrétaires généraux aux affaires régionale (Sgar) et les Dreets, étant entendu, par exemple, que l'enceinte du comité d'action régionale (CAR) peut offrir un cadre approprié au partage et à la valorisation des travaux du Céreq.

Pour y parvenir, l'établissement doit disposer d'une couverture territoriale appropriée. Dans son précédent rapport, la Cour avait recommandé de réexaminer la question de l'absence de centre associé à Paris. Cette question renvoie à un problème ancien, celui du rapprochement entre le Céreq et le Centre d'études et de l'emploi (CEE). Déjà au tout début des années 90, la question du rapprochement de ces deux organisations et, à cet effet, de leur localisation conjointe dans l'Est parisien, avait été entérinée avant le transfert du Céreq à Marseille.

La création d'un centre associé en Île-de-France a été de nouveau posée au milieu des années 2010 toujours en lien avec le CEE. Deux rapports ont été sollicités en ce sens par les trois ministères de tutelle dont un de l'IGAENR-Igas en novembre 2014. Finalement la décision retenue a été l'intégration du CEE, entre-temps devenu centre d'études, de l'emploi et du travail (CEET), au Cnam et le scénario finalement choisi a été celui de la poursuite de collaborations individuelles et ponctuelles de chercheurs du CEET ou d'autres chercheurs de laboratoires franciliens à des études du Céreq. Il n'existe donc pas de centre associé au Céreq en Île-de-France.

On ne peut que regretter que, dans la principale région du point de vue des domaines d'action couverts par le Céreq, celui-ci n'ait pas formellement de centre associé et qu'il n'ait pas été répondu à la recommandation de la Cour. La préparation du futur COP doit être l'occasion de réaffirmer cet objectif pour la période 2023-2027 et la tutelle du Céreq doit résolument s'engager en ce sens. Elle peut aussi aborder la question des conditions de l'engagement du Céreq, par ses travaux, dans l'Outre-mer français.

### **2.2.2 L'action internationale**

Le COP en cours insiste sur « *la nécessaire introduction d'une dimension internationale explicite* » et appelle à « *la réorganisation de la mission internationale de l'établissement* ».

La mission internationale a été positionnée en tant que vigie du Céreq à l'égard de l'agenda des organisations européennes et internationales afin de permettre à l'établissement de s'inscrire dans des partenariats européens d'études et de recherche ou encore dans des coopérations internationales dans le but de conforter ses compétences méthodologiques et scientifiques et d'étendre le champ de ses démarches comparatives.

L'établissement s'est engagé dans cette voie avec la poursuite d'une dizaine de projets internationaux devant être finalisés fin 2022. Sous l'égide de l'Union européenne ou encore de l'Agence française de développement (AFD), plusieurs travaux touchent tout à la fois à l'illectronisme et à l'acquisition des compétences numériques de base ou encore aux apprentissages informels dans des économies émergentes.

De nombreuses collaborations sont en cours avec des organisations internationales aussi diverses que le Bureau international du travail, l'Unesco (organisation des nations unies pour l'enfance, la science, la culture et l'éducation) ou encore l'OCDE (organisation pour la coopération et le développement économique).

Le réseau des correspondants du Céreq dans les États étrangers s'est intensifié au cours des dernières années pour atteindre une quarantaine aujourd'hui, bien au-delà des seuls pays européens comme en témoigne, en particulier, la présence de la Corée du Sud, du Mozambique, du Sénégal ou encore de la Tunisie.

L'action internationale du Céreq ne manque pas d'initiatives et prend principalement la forme de partenariats d'études et de recherche, qui doivent permettre également de produire des ressources propres supplémentaires. La préparation du futur COP doit assurer la bonne articulation entre ces initiatives et l'engagement européen évoqué précédemment (cf. point 1.1.3).

### **2.2.3 La communication**

Le COP en cours fait de la communication un axe de travail important. Il considère que celle-ci doit contribuer à la dissémination des connaissances et qu'à ce titre, les capacités du Céreq à mobiliser les connaissances produites en direction de ses partenaires doivent être renforcées. Il assigne à la direction de l'établissement des objectifs ambitieux dans trois domaines majeurs :

- le nombre de publications par an de la revue *Bref* ;
- les retombées dans 25 médias cibles ;
- le nombre de citations des travaux du Céreq dans les rapports publics.

La revue *Bref* est passée de 9 publications en 2017 à 16 en 2020 conformément à l'objectif fixé. Le nombre de retombées média est passé de 132 en 2017 à 232 en 2020, celui des citations presse de 17 en 2017 à 23 en 2020.

**Tableau n° 2 : visibilité et notoriété du Céreq**

	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Nombre de parutions Bref</i>	9	10	14	16	16
<i>Retombées dans les 25 média - cibles</i>	132	150	213	232	180
<i>Nombre de citations des travaux du Céreq dans les rapports publics</i>	21	21	23	23	17 (provisoire)

*Source: Céreq, décembre 2021*

Les indicateurs produits par le Céreq montrent, dans l'ensemble, une communication dynamique, malgré la pandémie, grâce à un plan d'action méthodique et efficace reposant sur quatre principes clairs :

- améliorer la valorisation des travaux pour que les lecteurs s'en saisissent plus facilement ;
- renforcer la présence en ligne pour faciliter l'accès à ces contenus : le compte Twitter est ainsi passé de 1 477 abonnés à 3 661 entre 2016 et 2021 et le nombre de visites du site internet est passé de 148 889 en 2016 à 193 306 en 2021 ;
- diffuser les travaux au travers d'évènements présentiels et virtuels : le Céreq a organisé de nombreux colloques ou évènements au cours des cinq années écoulées (22 au total malgré la pandémie) ;
- outre les évènements de diffusion des travaux classiques, le Céreq a développé de nouveaux formats en partenariat avec certains acteurs publics, comme France Stratégie ou la DGEFP, dans une optique plus proche de la formation interne ou externe, sur des thèmes et des enjeux définis en commun.

## **2.3 Une gestion budgétaire et financière globalement maîtrisée**

### **2.3.1 L'organisation financière et comptable**

Depuis 2016, les ordonnateurs successifs ont proposé aux agents comptables d'assurer la responsabilité du service financier de l'établissement avec la signature d'une convention de mise en œuvre de la dualité des fonctions. Dans cette configuration, l'agent comptable et chef du service financier ne dispose pas de délégation de signature du chef d'établissement.

Cette organisation est justifiée par le fait que les charges de responsable du service financier de l'établissement ne justifient pas l'affectation d'un cadre A à temps plein sur ces fonctions. En outre, le Céreq souligne que, lors d'un recrutement, cette dualité des fonctions peut représenter pour les candidats un critère d'attractivité. Aucune difficulté particulière n'est à signaler dans le fonctionnement du service financier, ni dans celui de l'agence comptable.

L'examen des documents budgétaires ne fait pas apparaître de difficultés particulières. Hormis pour l'exercice 2019, chaque année budgétaire est marquée par le vote du budget initial puis d'un budget modificatif. Cette procédure témoigne d'une bonne maîtrise des enjeux financiers de l'établissement.

Enfin, le Céreq répond à ses obligations en matière de contrôles internes budgétaire et comptable. Une cartographie des risques budgétaires et comptables accompagnée d'un plan d'actions a été définie. Elle a fait l'objet d'une actualisation adoptée par le conseil d'administration du Céreq le 26 novembre 2021, qui a identifié six champs : la fonction financière et comptable, les rémunérations, le parc immobilier, l'activité conventionnelle de l'établissement, les déplacements et la commande publique. Cette cartographie ne comprend pas d'analyses des risques autres que budgétaires et comptables, par exemple les risques sociaux, notamment, liés à la question du déménagement du siège de l'établissement.

Ce document devait être actualisé, en lien avec les enseignements tirés de la mise en œuvre de la comptabilité analytique (cf. § 2.3.2). Cette démarche doit aussi être menée à son terme, eu égard aux enjeux que l'établissement devra relever (cf. *infra*).

### **2.3.2 Un financement principalement assuré par des subventions, un développement encore incertain des ressources propres**

Le précédent rapport de la Cour faisait le constat d'une « *irrégularité structurelle* » des comptes de l'établissement, engendrée par l'impact des dépenses de fonctionnement liées aux différentes vagues d'enquêtes récurrentes (principalement, *Génération*, mais aussi les enquêtes liées à la formation continue), portées par les dépenses de sous-traitance et d'études et de recherche. Ces enquêtes engendrent aussi des variations significatives en matière d'immobilisations incorporelles, les versements en production immobilisée de l'enquête *Génération* correspondant à chaque millésime.

La période 2016 à 2020 n'a pas été marquée par la même irrégularité (cf. tableau n° 3), à l'exception de l'année 2016 correspondant à l'interrogation à trois ans des jeunes de la

génération 2013, première interrogation bien plus coûteuse que les suivantes (avec une croissance des dépenses de sous-traitance générale et d'études et recherche). Outre une politique concertée de maîtrise des dépenses de fonctionnement (cf. § 2.3.3), cette période a été marquée par :

- la dynamique propre des dépenses liées aux enquêtes avec :
  - l'absence de nouvelles interrogations en 2018 et 2019 et l'interrogation tardive fin 2020 de la génération 2017 à trois ans, qui a porté aussi sur 2021, entraînant une diminution des dépenses théoriques de 2020, reportée sur 2021 ;
  - la conception d'un « régime sans choc majeur » issu du COP 2019-2022 avec pour ambition de lisser sur plusieurs années et contenir davantage les dépenses pour enquête, tout en recourant au fonds de roulement ;
- l'impact de la crise sanitaire qui a diminué certains postes de dépenses en 2020, notamment les dépenses pour frais de mission et de représentation.

**Tableau n° 3 : évolution des recettes et des dépenses du Céreq de 2016 à 2020**

<i>En €</i>	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Recettes de fonctionnement</i>	9 687 989,83	9 176 546,57	8 734 364,30	9 009 784,19	8 858 989,94
<i>Dépenses de fonctionnement</i>	10 584 006,12	8 990 886,44	8 498 995,34	8 783 772,95	8 755 352,75
<i>Recettes d'investissement</i>	-	-	-	-	-
<i>Dépenses d'investissement</i>	124 065,54	53 503,96	29 539,49	40 597,25	69 614,57
<b><i>Solde total</i></b>	<b>- 1 020 081,83</b>	<b>132 156,17</b>	<b>205 829,47</b>	<b>185 413,99</b>	<b>34 022,62</b>

Source : comptes financiers

Interrogé sur le modèle économique que reflètent les choix budgétaires, l'établissement a précisé qu'il prend en compte quatre facteurs principaux :

- en matière de recettes, l'équilibre entre subventions et ressources propres ;
- en matière de dépenses, la soutenabilité des budgets d'enquête et la réduction des dépenses des fonctions supports en cherchant notamment à réduire les dépenses structurelles ;
- s'agissant des ressources humaines, la vigilance sur l'impact à moyen terme de la structure des effectifs de l'établissement.

Le principal financement du Céreq est constitué par les subventions versées par les ministères chargés de l'éducation nationale, principal contributeur, et de l'emploi. Si la subvention versée par le ministère chargé de l'emploi a baissé de 11 % sur la période 2016-2020 tandis que celle du ministère chargé de l'éducation nationale augmentait de 1 %, l'ensemble des subventions des tutelles a diminué de 1 % sur la période, qui a par ailleurs été marquée par la diversification des subventions (Agence nationale de la recherche, autres personnes publiques). Les subventions hors subventions pour charges de service public sont cependant adossées à la conduite d'enquêtes ou de projets de recherche, qui sont par hypothèse variables et emportent des coûts.

Tableau n° 4 : évolution des subventions entre 2016 et 2020

<i>En €</i>	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Subvention pour charges de service public (SCSP) Éducation nationale</i>	6 807 343,00	6 901 723,00	6 900 618,00	6 962 464,00	6 848 186,00
<i>Subvention pour charges de service public (SCSP) Emploi</i>	1 014 647,00	985 860,00	904 545,00	904 818,00	902 754,00
<i>Autres subventions de fonctionnement des tutelles</i>	138 686,44	74 420,00	50 000,00	125 000,00	131 531,00
<i>Subventions des autres ministères</i>	99 732,21	20 518,41	n. d.	-	6 000,00
<i>Subventions de l'ANR (hors Programme d'investissement d'avenir)</i>	n. d.	n. d.	-	77 658,00	42 451,00
<i>Subventions de département</i>	-	-	1 000,00	-	-
<i>Subventions de l'Union européenne</i>	81 930,82	73 643,40	78 751,66	28 070,86	20 719,00
<i>Subventions d'autres entités publiques</i>	-	-	3 000,00	3 000,00	100 000,00
<i>Versements libératoires ouvrant droit à l'exonération de la taxe d'apprentissage</i>	11 670,72	10 040,61	-	-	-
<i>Autres</i>	-	30 000,00	-	-	-
<b>Total</b>	<b>8 154 010,19</b>	<b>8 096 205,42</b>	<b>7 937 914,66</b>	<b>8 101 010,86</b>	<b>8 051 641,00</b>

Source : Céreq

Les deux enjeux essentiels pour l'établissement portent, d'une part, sur la sécurisation du financement des grandes enquêtes récurrentes, dont, au premier chef, l'enquête *Génération* et, d'autre part, l'atteinte du bon équilibre entre subventions et ressources propres qui sont censées assurer une certaine marge de manœuvre budgétaire.

S'agissant de la sécurisation du financement des grandes enquêtes, l'établissement a, dans un souci de lissage pluriannuel des dépenses, opéré le choix du maintien à un niveau élevé de la trésorerie et du fonds de roulement qui représentent environ huit mois de dépenses de fonctionnement de l'établissement à leur niveau de 2016, et désormais presque l'équivalent d'une année de dépenses, comme le montre le tableau suivant, soit un retour à la situation prévalant en 2014. La situation de l'établissement est donc particulièrement confortable. Le niveau de trésorerie apparaît excessif.

**Tableau n° 5 : évolution de la trésorerie et du fonds de roulement**

<i>En €</i>	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Trésorerie</i>	6 355 295,59	6 515 830,98	6 722 591,05	6 032 008,98	6 915 975,39
<i>Fonds de roulement</i>	6 710 827,90	6 918 724,05	6 945 341,59	6 450 558,05	7 056 722,67

*Source : comptes financiers*

Ce choix permet certes de faire face aux variations des dépenses liées à la mise en œuvre de l'enquête *Génération*. En effet, comme l'a indiqué le Céreq, la soutenabilité des budgets d'enquête doit être jugée sur l'ensemble du cycle de production et d'exploitation de l'enquête qui, selon l'étape d'avancement des travaux, induit des coûts variables présentés en annexe n° 1 (factures liées à des prestations externes, en particulier, pour plateau téléphonique ; salaires des personnels de l'équipe ingénierie et gestion d'enquêtes). Il est également précisé, y compris dans le COP actuel, que près de la moitié du fonds de roulement n'est pas mobilisable (du fait de provisions, notamment pour travaux, pour le bâtiment occupé<sup>8</sup> et dans le cadre du déménagement, et de réserves). Il n'en reste pas moins que l'option d'un fonds de roulement aussi élevé, bien que marquée par un souci de prudence et d'anticipation, pourrait être partiellement remplacée par l'assurance donnée par les tutelles de préserver le financement des grandes enquêtes, alors que leur principe est d'ores et déjà inscrit dans les COP de l'établissement. Il pourrait être envisagé d'ajouter une chronique indicative de la trajectoire pluriannuelle de dépenses nécessaires à la réalisation des enquêtes décidées<sup>9</sup>.

S'agissant du développement des ressources propres, l'actuel COP trace une perspective volontariste, mais les recettes tendent à plafonner pour se situer entre 12,75 % et 18,3 % de l'ensemble des recettes, selon les années et le cycle de l'enquête *Génération*. On note une certaine diversification des partenaires qui demeure cependant limitée.

Le Céreq a souligné que les conventions de partenariat ne constituent pas un apport net au sens où elles engagent conventionnellement un ensemble de dépenses (de fonctionnement, voire d'investissement et de personnels non statutaires). Surtout, elles mobilisent du temps de travail d'agents fonctionnaires pour des tâches qui viennent s'ajouter à celles déjà inscrites dans leur charge de travail et peuvent conduire à recourir à des agents contractuels. L'évaluation de ces postes de dépenses s'imputant sur les ressources propres est déterminant pour apprécier si le Céreq parvient à équilibrer ou financer cet investissement en ressources humaines dans les partenariats, ce qui exige le recours à une comptabilité analytique. Or, le Céreq n'en dispose pas encore. Il a engagé depuis 2019 une démarche pour la mettre en œuvre avec pour objectif de disposer d'éléments de pilotage plus fins, d'améliorer l'analyse de la contribution des ressources humaines à l'activité de l'établissement et d'évaluer l'impact des choix en matière d'études et de recherches sur la consommation de celles-ci. Ce chantier a été ralenti en 2021 par le départ de l'agent comptable et chef du service financier à compter du 1<sup>er</sup> avril 2021 et un temps de latence de cinq mois avant son remplacement. Il a été relancé fin 2021 pour assurer un exact calcul des frais de gestion à inscrire dans les conventions signées par le Céreq. Une

<sup>8</sup> 1,5 M€ pour le bâtiment des Docks (remplacement du système de climatisation et de chauffage).

<sup>9</sup> Le COP peut être adossé à une trajectoire financière pluriannuelle, sans pour autant en faire un contrat d'objectifs et de moyens (COM).

bonne connaissance des marges de manœuvre financières des partenaires est également essentielle, afin d'arrêter justement le bon dimensionnement de la convention.

Une fois ce travail réalisé, et dans un cadre où émergent de nouveaux besoins d'expertise (par exemple, dans le champ de la transition écologique) et de nouveaux partenaires potentiels pour le Céreq, il lui revient de clarifier et faire connaître son offre de services vis-à-vis des acteurs de la formation professionnelle (études à façon, extensions d'enquête, formations, etc.). Dans un contexte en cours d'évolution où le Céreq est susceptible de ne plus réaliser l'enquête *Génération* à moyen terme (cf. partie 3), le repositionnement de l'offre de services et la communication autour de cette dernière sont d'autant plus essentiels, alors que les extensions de cette enquête constituent aujourd'hui une part significative des partenariats noués et de l'identité du Céreq. Cependant, l'exploitation des données des appariements réalisées par les services statistiques ministériels pourrait tout autant faire l'objet de partenariats (réalisation de travaux à une maille géographique ou pour un secteur donné), même si les éventuels compléments qualitatifs sur questionnaire ne pourront plus être réalisés de la même manière.

#### **Le projet de mise en œuvre de la comptabilité analytique au Céreq**

En 2019, le Céreq a analysé les dispositifs de comptabilité analytique mis en œuvre par les autres opérateurs nationaux de l'éducation nationale et d'autres établissements publics. L'établissement a finalisé en 2020 la définition du périmètre et son propre référentiel, qui comporte deux axes d'analyse : l'analyse par « activités » (production, valorisation, expertise et représentation, formation et accompagnement, pilotage, administration et vie institutionnelle) et l'analyse par « projets » rattachée à une convention ou une opération spécifique.

Un chef de projet a été désigné en 2021. Un premier test pour valider le périmètre retenu devait être lancé au début de l'année 2022, à partir de trois projets de l'établissement. Parallèlement, l'établissement devait définir les modalités opérationnelles de gestion des temps (ainsi la clef de répartition pour les charges indirectes à intégrer dans un projet) et contractualiser pour acquérir un outil *ad hoc*.

Si l'établissement s'est fixé un objectif de généralisation en 2023, la complexité renforcée du dialogue social dans le contexte de rapprochement du déménagement impose d'avancer avec prudence dans la mise en place de la comptabilité analytique.

### **2.3.3 Une démarche de réduction des dépenses de fonctionnement**

L'analyse des dépenses du Céreq montre une volonté de maîtriser les dépenses de fonctionnement, en particulier celles des fonctions support et les charges structurelles (fluides, gardiennage, entretien et maintenance immobilière et mobilière, nettoyage, accueil, charges de la copropriété, maintenance des logiciels, etc.). Le recours à l'externalisation a été développé à cette fin.

D'une part, le Céreq a recours à l'externalisation pour ses enquêtes d'envergure (enquête *Génération* notamment). Il contractualise avec des entreprises spécialisées pour deux types de missions : la programmation de questionnaires longs et complexes, nécessitant des compétences dont ne dispose pas l'établissement, et le recours à des télé-enquêteurs. En ce qui concerne la prochaine enquête *Génération*, le Céreq étudie la possibilité d'internaliser certaines parties

techniques spécifiques de l'enquête aujourd'hui confiée intégralement au prestataire. Par ailleurs, le Céreq dispose en interne d'une plateforme CAWI (*Computer-Aided Web Interview* - système d'administration d'enquête par internet) permettant de réaliser de façon autonome des enquêtes moins volumineuses et moins complexes.

En ce qui concerne l'exploitation et la maintenance du bâtiment, la stratégie s'inscrit dans les objectifs du COP visant à maîtriser les dépenses de fonctionnement et à diminuer le nombre d'emplois affectés aux fonctions support. À ce titre, les missions suivantes sont externalisées : nettoyage des locaux, fonction d'accueil, imprimerie, sécurité incendie et maintenance des installations, gardiennage et sécurité ; maintenance et location des photocopieurs. En accompagnement de ce processus d'externalisation, le Céreq s'est rapproché d'acheteurs publics pour bénéficier de prix plus intéressants (la direction des achats de l'État et la plateforme régionale des achats).

Enfin, l'objectif de maîtrise des charges courantes devra être poursuivi en vue du déménagement sur le site de Château-Gombert. Des discussions avec l'École Centrale Marseille ont été engagées sur le montant du coût d'exploitation et de maintenance du futur bâtiment.

Pour autant, l'enjeu principal pour l'établissement réside dans sa capacité à maîtriser ses dépenses en matière de ressources humaines, comme le montre la troisième partie du présent rapport. Les marges de manœuvre éventuellement dégagées en la matière devraient permettre de redéployer des ressources et des supports budgétaires pour permettre la mise en œuvre des recommandations de la Cour en matière de développement européen et d'ancrage territorial.

---

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

---

*Au cours des dernières années, le Céreq, dans un contexte difficile du fait principalement de la pandémie de covid 19, a réussi à développer ses activités d'abord en consolidant ses études historiques, ensuite en recherchant d'autres travaux en France principalement et en densifiant sa fonction communication. Le Céreq doit en particulier profiter de l'opportunité du prochain contrat d'objectifs et de performance pour conforter son ancrage territorial en métropole comme en Outre-mer.*

*S'agissant de la situation financière, elle paraît globalement maîtrisée au cours de la période sous revue qui a été notamment marquée par des efforts notables de réduction des charges de fonctionnement. Il reste que le modèle économique du Céreq présente des incertitudes qui tiennent, d'une part, à une dépendance forte aux subventions qui viennent notamment financer les grandes enquêtes récurrentes et, d'autre part, à un développement encore limité des ressources propres. Ces enjeux pourront être notamment surmontés en actualisant la cartographie des risques (couvrant l'ensemble des dépenses y compris liées aux ressources humaines) et en poursuivant la mise en place d'une comptabilité analytique.*

---

**Recommandation n° 4.** (Céreq, secrétariat général des ministères chargés de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales) Dans le prochain contrat d'objectifs et de performance, compléter la couverture territoriale du Céreq en métropole et singulièrement en Île-de-France de même qu'en outre-mer et veiller à un meilleur positionnement de l'établissement en réponse aux besoins d'expertise territoriale de l'administration centrale comme déconcentrée.

**Recommandation n° 5.** (Céreq) Conduire à son terme l'actualisation de la cartographie des risques.

**Recommandation n° 6.** (Céreq) Finaliser la mise en œuvre d'une comptabilité analytique.

### **3 D'IMPORTANTES DÉFIS À VENIR NÉCESSITANT UNE ÉVOLUTION DU MODÈLE DU CÉREQ**

#### **3.1 Une évolution des systèmes d'information dans les secteurs de l'éducation et de l'emploi qui conduit à une remise en cause à moyen terme de l'enquête *Génération***

##### **3.1.1 Un développement majeur de nouvelles bases de données administratives et de leurs appariements dans le domaine de l'emploi et de la formation professionnelle**

Au cours des vingt dernières années, les réflexions sur l'évaluation et le pilotage des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle ont mis en lumière la nécessité de croiser les données des différents acteurs pour permettre d'obtenir une vue d'ensemble du déploiement des mesures nouvelles et pour arriver à reconstituer les trajectoires individuelles des jeunes, des salariés et des demandeurs d'emploi. Parallèlement, par-delà ce champ particulier, l'intérêt a crû pour l'exploitation des bases de données administratives (issues des systèmes d'information de gestion) à des fins de recherche et d'évaluation, en complément d'enquêtes de plus ou moins grande ampleur (interrogation d'un panel représentatif de personnes physiques ou morales). L'intérêt de ce type de bases réside dans la possibilité d'effectuer des appariements entre elles au niveau des individus.

Cette réflexion a connu un tournant entre 2014 et 2018 du fait de plusieurs dispositifs :

- la création d'une obligation légale de diffusion des résultats des formations en 2014, renforcée en 2018 ;
- la mise en œuvre de la déclaration sociale nominative (DSN) à partir de 2015 ;
- le suivi de nombreux nouveaux dispositifs avec leurs systèmes d'information propres à la suite des réformes de la formation professionnelle de 2014 et 2018 ;
- l'enjeu d'évaluation « embarquée » du Plan d'investissement dans les compétences.

Les bases de données disponibles ont été démultipliées, tout comme les appariements, notamment avec la DSN.

La DSN des employeurs, généralisée depuis 2017 à l'ensemble du secteur privé (déploiement encore en cours pour la sphère publique), est réalisée à partir des données de la paie des salariés. Elle permet de collecter mensuellement de très nombreuses informations sur les salaires et les métiers, ainsi que la situation de l'emploi (nombre d'heures, type de contrat, etc.). L'insertion dans l'emploi peut désormais être analysée de manière plus rapide, plus fine, plus fiable et sur des durées de plus en plus longues. Pour autant, la DSN ne permet pas de retracer toutes les situations d'emploi, par exemple l'emploi non salarié ou l'emploi à l'étranger.

Elle est mobilisée dans la plupart des grands appariements en projet ou réalisés principalement en 2020 et 2021, accessibles auprès de la Depp ou du CASD<sup>10</sup>, parmi lesquels :

- le dispositif *InserJeunes* de la Depp et de la Dares, qui apparie des données de la DSN relatives au statut d'emploi et de la base « élèves » et permet de produire des taux d'insertion professionnelle de 6 à 24 mois après la sortie de scolarité pour chaque formation et chaque établissement (pour un périmètre aujourd'hui limité aux lycées professionnels et aux centres de formation d'apprentis pour les niveaux infrabac et à l'emploi salarié privé) ;
- la base For développée par la Dares pour répondre aux besoins d'évaluation du PIC qui vise à reconstituer les trajectoires de formation et d'emploi des personnes en recherche d'emploi, inscrites ou non à Pôle emploi, stagiaires de la formation professionnelle ;
- le projet Trajam (Trajectoire des jeunes appariés aux mesures actives du marché du travail) de la Dares visant à élaborer une base de données statistiques permanente permettant de suivre les trajectoires d'emploi salarié (jusqu'à 35 ans) des jeunes de 16 à 25 ans passés par au moins un dispositif d'insertion professionnelle (emplois aidés, apprentissage, mesures d'accompagnement des missions locales ou de Pôle emploi, passage par l'Épide ou les écoles de la deuxième chance), principalement sur la période 2013-2015.

A été développée, en outre, la base de données Agora, brique enrichie initialement à partir du système d'information du compte personnel de formation (SI-CPF), sous maîtrise d'ouvrage conjointe de la Caisse des dépôts et consignations et de la DGEFP, qui contient quatre grandes catégories de données : identité et activité professionnelle du bénéficiaire ; données relatives à l'action de formation (organisme de formation, intitulé, coût, durée, etc.) ; situation d'emploi du bénéficiaire avant et à 3, 6 et 12 mois. Les formations entièrement financées par l'employeur ou par le bénéficiaire lui-même ne figurent pas dans Agora.

Sur le même modèle qu'*InserJeunes*, le Sies développe avec la Dares l'appariement *InserSup*. Il fusionnera des fichiers administratifs des ministères chargés de l'enseignement supérieur (inscriptions et diplômes), de l'éducation nationale (inscriptions) et de l'emploi (DSN) en vue de construire des indicateurs d'insertion professionnelle à différentes dates après la sortie de l'enseignement supérieur. Les premiers résultats pour la cohorte de diplômés de licences professionnelles et de masters 2021 sont attendus fin 2023. Les autres diplômes de l'enseignement supérieur (par exemple, les licences générales, les écoles d'ingénieurs et de commerce, les doctorats, etc.) seront ajoutés à compter de 2024 sur plusieurs années.

### **3.1.2 Un repositionnement à conduire par le Céreq, autant comme producteur qu'utilisateur de données**

#### **3.1.2.1 L'impact de nouvelles bases de données sur l'activité du Céreq**

Le développement des appariements et des grandes bases de données administratives a constitué initialement une menace autant qu'une opportunité pour le Céreq, qui considérait avoir trouvé un équilibre avec ses tutelles sur cette question. Si, d'une part, comme l'a signalé

---

<sup>10</sup> Centre d'accès sécurisé aux données.

le Céreq, « *l'accès le plus large possible aux données est une condition sine qua non de la montée en charge de la stratégie évaluative de l'établissement* », d'autre part, certains appariements permettent de dupliquer les résultats produits historiquement par les enquêtes du Céreq, tout particulièrement *Génération*, rapidement<sup>11</sup>, de manière fiable, pour un coût plus limité et à des intervalles de temps beaucoup plus nombreux<sup>12</sup>.

Les nouvelles bases de données *InserJeunes* et *InserSup* produites par la Dares, la DEPP et le Sies constituent une concurrence directe à l'enquête *Génération* du Céreq : elles remettent en cause une part de sa plus-value et soulèvent donc la question de l'ampleur des financements qu'elle mobilise. Les ministères chargés de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur ont indiqué que « *cette évolution majeure doit amener à interroger fondamentalement le positionnement de l'enquête Génération et la contribution du Céreq aux orientations définies par les tutelles* », dès lors que les directions métiers concernées ont vocation à utiliser désormais les résultats de ces appariements pour leurs analyses et travaux. La situation est bien différente pour les autres productions du Céreq sur panels d'entreprises, qui sont cependant de moindre ampleur et moins rémunératrices pour l'établissement.

Au lancement des projets d'appariement (en 2018-2019), la question n'avait pas été posée en ces termes, puisque, d'une part, *InserJeunes* avait vocation à remplacer les enquêtes *insertion dans la vie active (IVA)* et *insertion professionnelle des apprentis (IPA)* et, d'autre part, la substituabilité entre les appariements de bases précitées et l'enquête *Génération* n'avait pas été étudiée. C'est dans ce cadre qu'a été élaboré et signé le COP 2019-2022.

Le prochain COP 2023-2026, en cours d'élaboration, doit tenir compte de ce nouveau contexte. Pour le Céreq, les nouvelles bases de données présentent des limites : en se fondant sur la DSN, certaines situations d'emploi (indépendants, emploi hors de France) n'y sont pas retracées ; le matériau collecté dans le cadre des enquêtes sur questionnaire apporte des éléments d'explication aux dynamiques sociales (stages non rémunérés, permis de conduire, contexte du choix d'orientation ou d'emploi, etc.), ce que ne permet pas le seul appariement de bases administratives. Pour les ministères précités, l'étranglement de l'échantillon de *Génération* pose problème. Ils estiment cependant que des enquêtes et des sources complémentaires doivent continuer d'être mobilisées parallèlement aux appariements *InserJeunes* et *InserSup*, rappelant l'existence des panels de jeunes gérés par la Depp, qui permettent de procéder à des interrogations ponctuelles des jeunes et de leurs familles. Quelles que soient les évolutions à venir, il importe de continuer à associer des éléments qualitatifs d'analyse à l'exploitation des bases de données administratives et de rechercher la manière la plus efficiente d'interroger des panels de jeunes.

En tout état de cause, le prochain COP doit tenir compte du fait que l'enquête *Génération 2021* est en cours de préparation selon le calendrier prévu, la première interrogation devant intervenir en 2024. De premières dépenses ont déjà eu lieu en 2022 et 2023<sup>13</sup>, mais l'essentiel des coûts sera porté par les années suivantes, tout particulièrement les années d'interrogation. La question est notamment posée de la réalisation de la deuxième interrogation qui a vocation

---

<sup>11</sup> Pour *InserJeunes*, pour une cohorte de sortants d'études à l'été  $n$ , le point d'insertion à six mois, qui correspond à janvier  $n+1$ , est disponible en décembre de l'année  $n+1$ .

<sup>12</sup> Les appariements impliquent cependant des travaux de rapprochement dont le coût est loin d'être nul, surtout en cas d'absence d'identifiant partagé. Il implique également le plus souvent une co-production, donc la construction d'un partenariat et l'identification de ressources chez l'ensemble des partenaires.

<sup>13</sup> Dans le cas de la précédente enquête, 15 % des dépenses totales avaient été réalisées sur les deux années précédant la première interrogation et 35 % l'année de la première interrogation.

à avoir lieu en 2027, soit à l'horizon d'un nouveau COP. Le prochain COP devrait être conçu comme celui de la préparation d'une transition majeure pour l'établissement.

L'autre grand défi posé par ces nouveaux appariements est celui de l'exploitation des nouvelles données ainsi mises à disposition, dont la valorisation constitue une priorité pour les services statistiques ministériels (Depp, Sies, Dares), ce qui relève d'une activité mobilisant d'autres compétences pour l'établissement.

En effet, l'exploitation des bases de données comme *InserJeunes* est encore insuffisante au vu de leur caractère très granulaire qui permet de nouveaux types de travaux, par secteur économique ou géographique, plus fins. Il est aussi nécessaire d'affiner l'articulation entre les sources qui permettra d'apporter des facteurs explicatifs en sus des taux d'insertion et de la description des trajectoires offerts par cet appariement. Leur prise en main requerra un investissement significatif du Céreq mais aussi des services statistiques ministériels, s'ils souhaitent que l'établissement joue un rôle important dans leur exploitation.

Le Céreq sera également amené à exploiter des données contenues dans Agora et dans Trajam. L'enjeu pour l'organisme est d'assurer l'accès à ces nouvelles bases pour ses chargés d'études, dans les meilleures conditions à la fois en termes de coûts (l'accès *via* le centre d'accès sécurisé aux données étant payant) et de calendrier, grâce à la conclusion de conventions, au-delà des conditions de droit commun dont bénéficie l'ensemble des chercheurs. Le Céreq mobilise d'ores et déjà la base ForCE dans le cadre d'une enquête sur la formation continue. Quant aux futures bases de données de France compétences, le Céreq souligne la qualité du partenariat développé avec l'établissement public, notamment en matière d'évaluation.

Faute de pouvoir fournir des données de gestion au système, il demeure à l'écart des projets de grandes bases administratives, notamment du SI-CPF et d'Agora, gérés par la Caisse des dépôts et consignations, auxquelles il n'a pas accès à ce jour. Il serait souhaitable que les tutelles exposent plus explicitement leur vision de la répartition des rôles en matière d'évaluation et renforcent les nécessaires accès aux données détenues par l'ensemble des producteurs du champ de la formation initiale, de la formation continue et de l'emploi (notamment l'Acoss, l'Insee, la Caisse des dépôts et consignations, France compétences et Pôle emploi). Comme le soulignait le précédent rapport de la Cour, l'enjeu demeure de « *s'assurer de la bonne coordination des travaux des différents intervenants et de la couverture optimale du domaine, en évitant les lacunes ou la duplication* ». Le dynamisme partenarial du Céreq ne peut entièrement s'y substituer, sans l'appui facilitateur des tutelles, tant des services statistiques ministériels que ? le cas échéant ? des directions métier.

### 3.1.2.2 Les perspectives ouvertes par le recours aux appariements au sein du Céreq

Dans le cadre des engagements du COP 2019-2022, le Céreq a créé un poste de responsable des appariements, confié à un administrateur de l'Insee affecté à l'établissement, chargé de proposer des projets en la matière, mais permettant aussi à l'organisme de suivre ces développements. En effet, ces appariements constituaient en réalité une opportunité d'enrichir et de faciliter la réalisation de l'enquête *Génération*. Le rapprochement avec les bases de données scolaires et universitaires permettrait à la fois de simplifier la construction de la base de sondage de l'enquête *Génération* (c'est-à-dire la liste des sortants de formation interrogés, ce qui suppose notamment de disposer d'une base fiable des établissements) et d'étendre la portée de certaines évaluations réalisées sur l'accès au marché du travail en intégrant les

parcours en amont, au sein du système éducatif, permettant de pleinement prendre en compte la dimension de la formation initiale, à l'instar de la vocation historique du Céreq. Ces derniers développements sont dépendants de la mise en œuvre d'un numéro d'identification unique des élèves, qui serait certifié au sein du système éducatif.

Dans la même perspective, l'intérêt de mobiliser la DSN et le fichier historique des demandeurs d'emploi (Pôle emploi) pour poursuivre le suivi aval pourrait être étudié, ce que le Céreq a envisagé de faire à horizon du prochain COP. Il est effectivement souhaitable de poursuivre les réflexions sur l'appariement dans ce cadre et de l'inscrire au titre des priorités pour l'établissement.

On peut également s'interroger sur la possibilité d'utiliser des techniques d'appariement pour suppléer à l'arrêt de l'enquête *Défis*. Le Céreq avait proposé un dispositif innovant, associant une enquête couplée employeurs-salariés avec le suivi des parcours professionnels des salariés pendant cinq ans. Le développement de sources longitudinales couplées entreprise-salariés afin d'éclairer les liens entre les politiques des entreprises et l'accès des salariés à la formation avait fait l'objet de recommandations du groupe de travail à moyen terme de l'Insee 2010-2017 sur la formation tout au long de la vie et d'avis du Cnis. Mais la nouvelle enquête annuelle panéalisée EFE-a sur l'effort de formation des entreprises ne constitue plus une enquête couplée. En tout état de cause, sans panel de salariés, il semble difficile de relancer un *proxy* de *Défis* ; en revanche, le suivi des parcours professionnels des salariés réalisé chaque année aurait pu être remplacé par un appariement avec la DSN. L'enquête sur la formation tout au long de la vie lancée fin 2022 par la Dares répond finalement pour les années à venir à cet enjeu de disposer d'une vision de la formation professionnelle du point de vue des ménages.

## **3.2 L'attractivité du Céreq, à l'heure du renouvellement des personnels de recherche**

### **3.2.1 Les personnels d'étude et de recherche affectés au Céreq : une force, mais aussi une faiblesse**

#### **3.2.1.1 L'importance de la part des personnels issus de la filière recherche et formation**

Au 31 décembre 2020, le Céreq employait 99 personnes, qu'elles soient affectées au siège à Marseille ou dans 9 des 12 centres associés, se répartissant selon leur statut et leur âge de la manière suivante :

**Tableau n° 6 : les personnels du Céreq selon leur statut et leur sexe**

	Femmes	Hommes	Total
<i>Agents titulaires</i>	47	28	75
<i>Agents contractuels</i>	13	6	19
<i>Agents de l'Insee (agents affectés en position normale d'activité)</i>	3	1	4
<i>Agent mis à disposition par l'Affpa</i>	1	0	1
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>35</b>	<b>99</b>

Source : Céreq

Sur le total, 62 % des agents (61 personnes) appartenait à la filière ITRF (ingénieurs et techniciens de recherche et de formation) gérée par le ministère chargé de l'éducation nationale. La filière ITRF représentait 81 % des 75 personnels titulaires.

**Tableau n° 7 : les personnels du Céreq selon leur âge et leur sexe**

Âge	Femmes				Hommes				Total	%
	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Total	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Total		
<i>18-25 ans</i>	2	-	-	2	-	-	-	-	2	2 %
<i>26-30 ans</i>	4	1	-	5	1	-	-	1	6	6 %
<i>31-35 ans</i>	7	-	-	7	5	1	-	6	13	13 %
<i>36-40 ans</i>	4	1	1	6	2	-	-	2	8	8 %
<i>41-45 ans</i>	7	-	-	7	3	-	-	3	10	10 %
<i>46-50 ans</i>	10	-	-	10	3	1	-	4	14	14 %
<i>51-55 ans</i>	10	2	1	13	8	-	-	8	21	21 %
<i>56-60 ans</i>	6	2	-	8	8	-	-	8	16	16 %
<i>61 ans et +</i>	5	1	-	6	3	-	-	3	9	9 %
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>64</b>	<b>33</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>35</b>	<b>99</b>	<b>100 %</b>

Source : Céreq

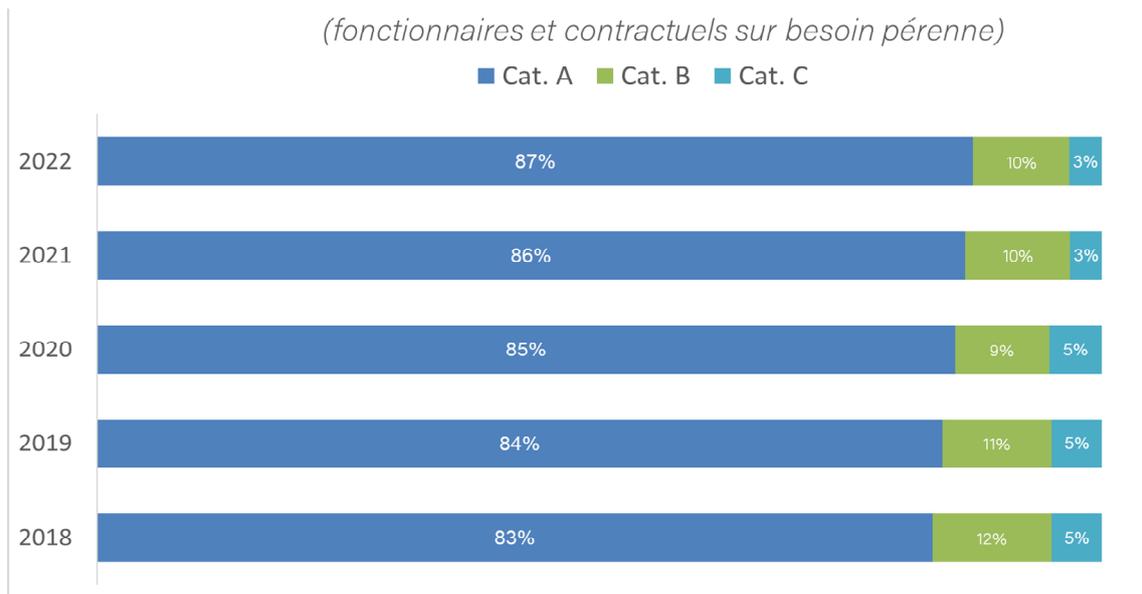
### 3.2.1.2 La question du vieillissement des effectifs

Le vieillissement des effectifs pose deux séries de problèmes au Céreq.

En premier lieu, il induit un renchérissement du coût de la masse salariale à travers le glissement-vieillesse-technicité (GVT). Le vieillissement a non seulement un impact direct sur le coût de la masse salariale, mais il amplifie également celui provoqué par la technicité.

En 2020, au sein de la filière recherche et formation, six fonctionnaires ont été promus dont un de catégorie C en catégorie B et trois à l'échelon sommital de leur grade d'ingénieur de recherche. Ce nombre de promotions est à rapporter au nombre d'agents de la filière en poste au Céreq (61). En définitive, presque 10 % des agents de la filière ont connu une promotion pour la seule année 2020.

**Tableau n° 8 : évolution de la répartition du personnel par catégorie**

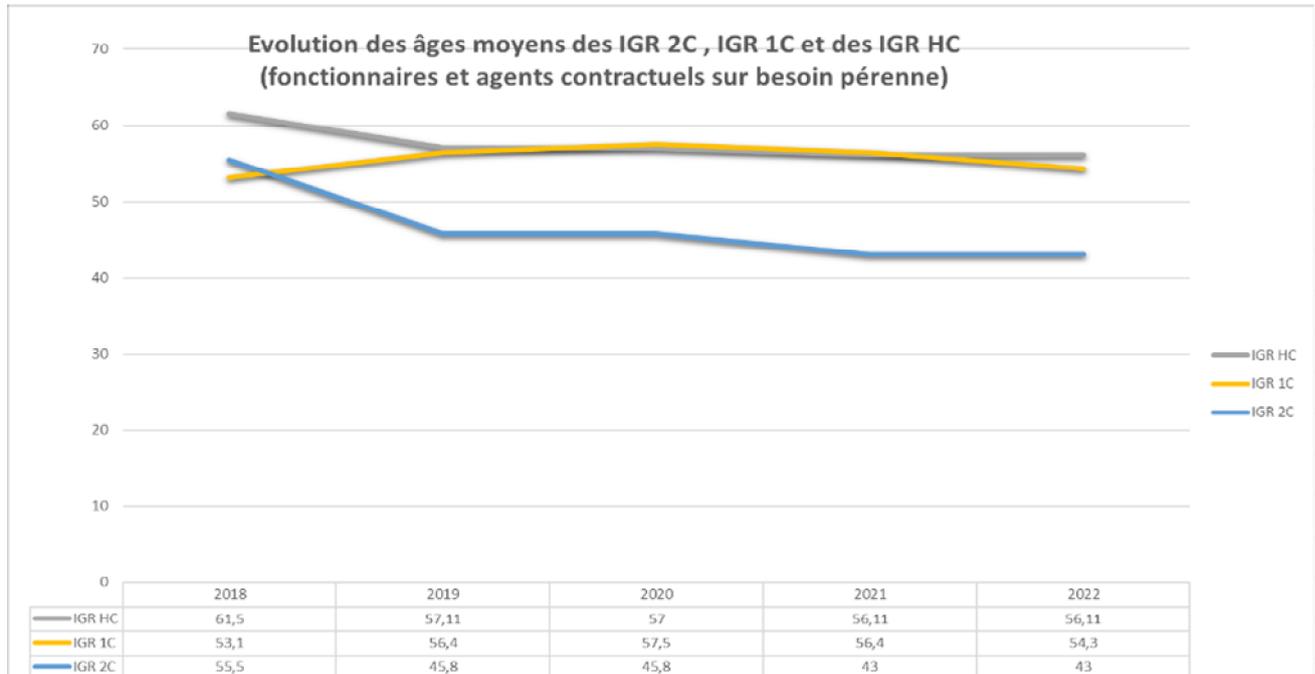


Source : Céreq

L'incidence du vieillissement est amplifiée par le fait que le Céreq offre des taux de promotion extrêmement favorables, au point qu'au sein de la branche d'activité D (production, traitement et analyse des données) de la filière ITRF, l'établissement capte une part significative des promotions nationales. Ces taux de promotion ont des répercussions sur l'âge moyen d'accès aux corps supérieurs de la catégorie A et notamment du corps des ingénieurs de recherche, qui a donc baissé dans les dernières années.

De 2018 à 2022, l'âge moyen des ingénieurs de recherche (tous grades confondus) n'a pas cessé de baisser, passant d'un peu plus de 56 ans en 2018 à un peu plus de 55 ans en 2022.

L'évolution est encore plus frappante pour les ingénieurs de recherche de deuxième classe, premier grade d'accueil du corps, où – le graphique n° 2 le montre clairement – l'âge moyen d'accès est passé de 55 ans en 2018 à 43 ans en 2022. L'âge moyen d'accès à la hors classe du corps des ingénieurs de recherche est également passé de 61 ans en 2018 à un peu plus de 56 ans en 2022.

**Graphique n° 1 : évolution des âges moyens des ingénieurs de recherche**

Source : Céreq

Le GVT ne produit pas seulement des effets mécaniques sur la masse salariale. Au cas particulier du Céreq, il constitue un accélérateur à la sédentarisation des personnels d'étude et de recherche qui, dans la branche D précitée ont tout intérêt à se maintenir dans l'établissement, leurs perspectives de carrière y étant plus favorables que partout ailleurs, sans même être assujettis à un changement de lieu de résidence.

### 3.2.2 La question cruciale de la mobilité des personnels et de l'anticipation des départs en retraite

Le COP en cours a fait de la mobilité une priorité alors qu'elle ne rencontre qu'un faible écho notamment dans les corps de la filière ITRF et que les incidences budgétaires aujourd'hui et demain seront lourdes. Le Céreq indique que « *le principe d'impulsion d'une « GPEC » pourtant inscrit dans le COP 2019-2022 n'a pu à ce jour trouver de traduction opérationnelle* », notamment du fait d'un renouvellement très limité des personnels. Ainsi, la majorité des agents en poste, recrutés lors de la relocalisation du Céreq en 1992, sont ancrés dans la région et ne s'inscrivent pas dans une logique de mobilité nationale comme fonctionnelle ainsi que le leur permet pourtant leur statut, les compétences développées pouvant être transférables dans bien d'autres domaines d'étude ou champs d'action. Ce choix régional réduit les opportunités de mobilités, tout particulièrement dans le domaine de la recherche, domaine principalement recherché par les chargés d'études (LEST, centre universitaire associé à Aix-en-Provence ; Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur ; Centre animation ressources d'information sur la formation/Observatoire régional emploi formation). Ainsi, comme on l'a vu ci-dessus, les mobilités fonctionnelles passent notamment par la promotion

interne au sein de l'établissement, la majorité des agents occupant des positions d'encadrement fonctionnel ou hiérarchique en étant issue.

Si le défaut de mobilité a des implications sur le financement des ressources humaines du Céreq, elle en a également en gestion, de deux points de vue :

- au regard du remplacement des agents partant à la retraite : il y en aura 9 à court et moyen termes et 16 à moyen et long termes. La question de la stratégie de remplacement de ces personnels sera déterminante à la fois pour capter leur savoir avant leur départ mais aussi pour renouveler les capacités d'immersion du Céreq dans les réseaux professionnels et scientifiques en France et en Europe principalement ;
- par rapport aux plus jeunes qui, pour venir au Céreq, s'attacheront aux facteurs d'attractivité de l'établissement au moment de leur recrutement, mais aussi aux perspectives de carrière qu'il offre en son sein.

Le prochain COP doit faire de la gestion des ressources humaines du Céreq une priorité essentielle. Le plan de gestion prévisionnelle de l'emploi, des effectifs et des compétences (GPEEC), déjà mentionné dans le COP précédent et dans l'actuel, doit enfin prendre forme dans le futur COP, en tirant profit des instruments nouveaux issus de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Il en va, à bien des égards, de l'avenir à long terme du Céreq, qu'il s'agisse de son attractivité comme de la préservation des compétences qui assurent la solidité de son positionnement, à l'heure où une part significative de ses missions de production est conduite à disparaître à moyen terme.

### **3.3 Une évolution du statut de l'établissement subordonnée à la clarification de ses missions et son modèle économique**

Le statut du Céreq et ses implications en matière d'ancrage relatif dans le monde de la recherche sont régulièrement abordés par les rapports de la Cour, compte tenu de l'importance de cette question du point de vue de l'avenir de l'établissement, sur un plan scientifique comme administratif et financier. Les précédents COP ont effectivement incité l'établissement à développer cet ancrage, notamment afin de pouvoir se porter candidats à davantage d'appels d'offre nationaux et internationaux de recherche.

En tant qu'établissement public à caractère administratif et contrairement aux établissements publics à caractère scientifique et technique (EPST) ou scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) ou encore de coopération scientifique (EPCS), le Céreq ne dispose pas d'une assise claire pour l'exercice de ses missions de recherche, son statut actuel offrant en revanche un cadre adapté à ses missions statistiques et d'expertise. En effet, si sa production statistique peut bénéficier de la labellisation du Conseil national de l'information statistique (Cnis), sa production scientifique se situe en-dehors du champ d'un organisme évaluateur national (Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur ou CNRS), ce qui limite sa reconnaissance et son accès à certains financements.

Le rapprochement avec les réseaux de recherche demeure une priorité dans le COP 2019-2022 dont le Céreq s'est employé à tenir compte. L'établissement est parvenu à bénéficier de financements de l'agence nationale de la recherche (ANR), au travers de deux projets. Si le projet Innovations, Données et Expérimentations en Éducation (IDEE), bénéficiant d'un ANR

ESR Equipex+, est coordonné par l'université Paris Sciences et Lettres, c'est le Céreq qui est le coordonnateur du projet SQUAPIN<sup>14</sup> bénéficiant de 359 187 € de subvention de l'ANR, lancé en mai 2019, dans le cadre d'un consortium avec quatre laboratoires universitaires. L'établissement n'était jusqu'alors pas parvenu à occuper cette place de coordinateur, ce qui constitue donc un progrès dans son inscription dans l'univers institutionnel classique de la recherche. Ce projet repose cependant sur l'exploitation de l'enquête *Défis*, ce qui explique peut-être le positionnement du Céreq.

Ce projet a également pris appui sur l'un des groupes de recherche et de production (GRP) lancés en 2015 dans le cadre du COP 2014-2017, qui visaient notamment à renforcer l'animation scientifique au travers d'une interactivité plus grande entre le Céreq Marseille, son réseau de centres associés et l'ensemble de la communauté scientifique (laboratoires, chercheurs associés, etc.). Cependant, le bilan global des quatre GRP créés<sup>15</sup> est mitigé : s'ils ont permis la publication de plusieurs ouvrages ou numéros spéciaux de revue, la lourdeur de leur fonctionnement et l'implication des équipes sur les projets financés par l'ANR et le Plan d'investissement dans les compétences les a relégués au second rang. Aucun nouveau GRP n'a été lancé. Ils sont aussi concurrencés par les groupes d'exploitation de *Défis* et de *Génération 2010* et les groupes de travail pérennes comme celui sur l'enseignement supérieur, qui constituent *in fine* toujours les lieux privilégiés (et historiques) des relations étroites entre le Céreq et les chercheurs. Ceci illustre la place qu'occupe la production de données dans l'identité professionnelle de l'établissement et sa légitimité institutionnelle.

Dans les dernières années, le Céreq a également réaffirmé son engagement s'agissant des centres associés - qui constituent une dimension significative de son implication en matière de recherche -, en y maintenant ses personnels, leur intégration au sein des universités concernées ayant un temps été une option. Ils contribuent comme l'ensemble des personnels au programme de travail scientifique de l'établissement.

En définitive, il existe une tension entre deux modèles possibles :

- celui d'un centre de recherche, libre de ses orientations, positionné à ce titre en concurrence avec l'ensemble des laboratoires de recherche œuvrant dans son domaine de compétence, ce qui implique de renforcer fortement les liens avec le CNRS<sup>16</sup>, de faire évoluer radicalement l'organisation et de rechercher de nouveaux financements par l'ANR et sur appels d'offre nationaux et internationaux ;
- celui d'un opérateur pour les services centraux des ministères de tutelle (services statistiques ministériels et directions métier) et les acteurs du domaine de l'emploi et de la formation professionnelle, réalisant des enquêtes statistiques de manière récurrente et des travaux d'études et d'évaluation selon un programme de travail développé en étroite collaboration avec les services précités et les services d'évaluation d'autres établissements concernés – le statut actuel étant approprié.

---

<sup>14</sup> Acronyme de *Salariés en emplois peu qualifiés. Quelles perspectives face à l'injonction de devenir acteur de leur parcours professionnel ?*

<sup>15</sup> « Organisations, travail et formes de mobilisation de la main d'œuvre » ; « Apprentissage et alternances » ; « Dimension territoriale de la relation formation-emploi-travail » ; « Certifications, construction et évaluation des compétences ».

<sup>16</sup> Par le biais d'un groupement d'intérêt scientifique ou d'une fédération de recherche dépendant du CNRS, seule la dernière option permettant un accès direct à l'ensemble des financements.

Du point de vue de l'établissement, tout l'enjeu est de concilier les deux avec pragmatisme. Le développement des évaluations (désormais, principalement, sur appel à projets) doit se faire de manière rationalisée, en tenant compte des ressources disponibles (et du coût final porté par le Céreq, comme vu précédemment), mais surtout de la cohérence avec le programme de travail et la direction scientifique, en mobilisant la production pérenne du Céreq ou en s'intégrant dans ses axes de travail de recherche de long terme. Des marges de manœuvre supplémentaires en matière de ressources humaines et financières permettraient de développer une approche plus dynamique et adaptative en fonction des appels à projet à venir, au plan national et au plan international. Le statut comme les modalités de financement actuels n'étaient pas remis en cause.

Avec la perspective d'un abandon de l'enquête *Génération* à moyen terme, cependant, la question du modèle se repose avec plus d'acuité, dès lors que le financement correspondant ne sera plus assuré et que la question du montant global des financements alloués par le ministère chargé de l'éducation nationale sera sans doute posée. En perdant une part conséquente de ses tâches de production, l'établissement doit de toute façon revoir son portefeuille d'activités et de compétences. Il ne peut le faire sans une expression claire de ses tutelles sur leurs objectifs et attentes.

Or, la relation entre le Céreq et ses tutelles est marquée par la multiplicité des acteurs et de leurs points de vue : l'enjeu pour les services statistiques ministériels est d'assurer la complémentarité avec leurs travaux de production de connaissance qui couvrent le même champ ; l'enjeu pour les directions métier est de disposer d'une expertise spécialisée thématique ou géographique opérationnelle et efficace ; les ministères de l'emploi, de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur portent en outre des priorités thématiques comme financières différentes et ont, à ce titre, une appréciation différenciée de la qualité de leur relation à l'établissement et de la plus-value retirée au regard des moyens mis à disposition.

Par-delà la diversité de points de vue, cependant, les objectifs sont partagés : complémentarité des travaux ; expertise pour l'aide à la décision publique ; développement des ressources propres. Ils apparaissent cependant comme partiellement contradictoires dans leurs implications :

- si le développement des ressources propres passe par la réponse à des appels d'offre de recherche publique nationaux ou internationaux, cela implique une mutation considérable de l'établissement pour se rapprocher d'une unité de recherche labellisée ; à rebours, cet effort est inutile dès lors que le Céreq a principalement vocation à produire des enquêtes statistiques, des études, notes et évaluations qui ne sont pas directement des productions de recherche ;
- si les tutelles souhaitent garder une influence directe et régulière sur les travaux conduits et disposer de l'expertise qui leur est nécessaire, le moyen le plus direct de la garantir demeure la gouvernance d'un établissement public et la maîtrise de subventions pour charge de service public, ce qui suppose cependant que l'établissement n'est pas un laboratoire de recherche comme un autre. Le recours à des appels d'offre d'évaluation est bien sûr possible, mais n'apporte pas les mêmes garanties, la même temporalité, ni surtout ne permet d'assurer les mêmes missions (certification, notes courtes).

Cette réflexion stratégique demeure donc à conduire. Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche doit y trouver toute sa place, dès lors que toute évolution vers un statut de centre de recherche affectera le CNRS placé sous sa tutelle et impliquera une reconfiguration des financements, la subvention du Céreq étant actuellement portée par la mission interministérielle Enseignement scolaire (MIES).

En définitive, la réponse à la question statutaire est subordonnée à la nécessité de garantir aux décideurs publics la pérennité d'une expertise en matière de liens entre la formation et l'emploi. L'élaboration du prochain COP 2023-2026 constitue le cadre adapté pour répondre à cette question et en tirer les conséquences financière, organisationnelle et statutaires. Il offrira le temps et les ressources à l'établissement pour effectuer le repositionnement qui aura été décidé dans le cadre de sa préparation, sous réserve d'un accord des tutelles sur le modèle du Céreq et le réaménagement des financements pour assurer la viabilité de son expertise.

---

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

---

*Le Céreq est confronté à trois défis de nature différente mais aux implications croisées auxquels le prochain COP doit permettre de répondre.*

*Les ministères chargés de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur envisagent de mettre un terme à la réalisation de l'enquête Génération à l'issue du COP 2023-2026, dont l'utilité a fortement décliné du fait du développement de nouvelles bases de données administratives et d'appariements répondant à leurs besoins de manière plus adéquate. Ils identifient leur principal besoin dans la valorisation de ces données, plutôt que dans la production. Effectivement, au-delà même de Génération, de nouvelles bases de données ont été développées, à la fois massives, coûteuses et en partie sous-exploitées au regard de leur potentiel, notamment lorsqu'elles sont couplées avec la déclaration sociale nominative. Cette orientation, si elle était partagée par le ministère chargé de l'emploi, constituerait une évolution significative du positionnement du Céreq, à la fois de son modèle économique, de ses missions et des compétences nécessaires pour les réaliser. Ce repositionnement nécessiterait une période de transition qui pourrait prendre la durée du futur COP.*

*En effet, aujourd'hui, sous l'empire du COP actuel, le Céreq s'attache à concilier de manière pragmatique deux modèles d'activité aux implications différentes, voire contradictoires, et dont les modalités théoriques de financement sont différentes :*

- *celui d'un centre de recherche, en se positionnant sur des appels à projet nationaux et internationaux, ce que ne permet d'à la marge son statut et son absence de labellisation comme organisme de recherche ;*
- *celui d'un opérateur pour les services centraux et les acteurs du domaine de l'emploi et de la formation, réalisant des enquêtes statistiques d'ampleur de manière récurrente et des travaux d'études et d'évaluation.*

*Ce positionnement ambigu doit faire l'objet d'une clarification, dès lors que les besoins de certaines tutelles au moins ont changé et qu'elles appellent de leurs vœux une évolution de l'activité de l'établissement. Cette réflexion stratégique partagée par l'ensemble des tutelles demeure à conduire : elle doit l'être dans le cadre de la préparation du prochain COP pour décider de la cible que le futur contrat permettra d'atteindre ; le ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche doit y trouver toute sa place, dès lors que toute évolution vers un statut de centre de recherche affecterait l'allocation de ses ressources.*

*Les conditions de réussite du prochain COP impliquent également des évolutions en matière de ressources humaines. En effet, l'établissement, dont 81% des effectifs titulaires se rattachent au corps des ingénieurs et techniciens de recherche et de formation, connaît un vieillissement de ses personnels (46 % d'entre eux ont plus de 50 ans), qui alimente un renchérissement de la masse salariale. Ce dernier est également lié à un taux de promotion très favorable, qui incite les personnels à la sédentarisation. Si le COP en cours a fait de la mobilité une priorité, c'est sans succès : le Céreq doit renforcer son plan de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences et, à défaut de mobilité, préparer les futurs départs à la retraite avec efficacité.*

**Recommandation n° 7.** (Céreq, secrétariat général des ministères chargés de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales) Conduire en 2023, dans le cadre de l'élaboration du futur contrat d'objectifs et de performance, une réflexion sur le positionnement du Céreq dont découlent son statut, son modèle économique et sa politique de ressources humaines, puis inscrire dans le futur contrat la trajectoire permettant une transition vers ce nouveau modèle d'activité.

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

## ANNEXES

Annexe n° 1.	Coût de l'enquête <i>Génération</i> entre 2016 et 2020 .....53
--------------	--

**Annexe n° 1. Coût de l'enquête *Génération* entre 2016 et 2020****Tableau n° 9 : Dépenses budgétaires du Céreq liées à l'enquête *Génération* entre 2016 et 2020**

<i>En €</i>	<i>Génération 2010</i> (2013, 2015, 2017)	<i>Génération 2013</i> (2016)	<i>Génération 2017</i> (2020, 2023)	<b>Total</b>
2012	509 403			
2013	1 342 107			
2014	81 456	28 592		
2015	517 036	125 139		
2016	35 888	1 314 938		<b>1 350 826</b>
2017	308 846	33 415		<b>342 261</b>
2018	77 878		25 292	<b>103 170</b>
2019			372 820	<b>372 820</b>
2020			891 522	<b>891 522</b>
2021			714 806	
2022			72 500	
2023			114 000	
2024			425 592	
<b>Total</b>	<b>2 872 614</b>	<b>1 502 084</b>	<b>2 616 532</b>	

*Source : Cour des comptes, d'après données Céreq*

