



Commission européenne
Direction générale Education et culture

Directeur général

Bruxelles, le 26 juillet 2001
D(1) ES/ff

Position de la Commission
sur le
rapport final d'évaluation externe du
Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop)

I. Introduction

En novembre 2000, la Commission a lancé une évaluation externe du Cedefop. L'objectif principal de l'évaluation était d'évaluer l'efficacité interne et l'efficacité externe du Centre par comparaison avec ses objectifs et missions statutaires, y compris d'évaluer les orientations politiques et les priorités à moyen terme du Cedefop au cours de la période 1997-2000.

L'évaluation a été réalisée sous les auspices de la Commission (DG Éducation et culture). Elle a fait l'objet d'un suivi étroit du Conseil d'administration et du Bureau, avec la participation active du groupe de pilotage (présidence et secrétariat assurés par la Commission, plus un représentant respectivement des gouvernements, des employeurs, des syndicats, ainsi que du Comité du personnel du Centre).

L'évaluation précédente s'était achevée en 1995 et avait eu pour résultat direct l'établissement de priorités à moyen terme et d'orientations pour la programmation et la planification des activités du Centre.

Le Parlement européen, dans sa décharge au Cedefop pour 1999, invite à présenter un plan d'action à la lumière de l'évaluation externe avant fin 2001. Dans le plan d'action, il est important que le Conseil d'administration, sur la base de la position de la Commission, évalue la validité de l'ensemble des conclusions et recommandations formulées dans le rapport d'évaluation et fournisse des réactions et/ou des actions de suivi, le cas échéant, avec quelques repères et un calendrier.

Dans ce document, la Commission (DG Éducation et culture) présente en premier lieu le contexte du Cedefop en tant qu'instrument de la politique de formation et d'enseignement professionnels. Elle souligne ensuite certains domaines et recommandations importants

que le plan d'action, qui sera arrêté en novembre par le Conseil d'administration, devrait traiter en priorité.

II. Contexte: le Cedefop en tant qu'instrument de la politique communautaire de formation professionnelle

Le Cedefop devrait être évalué dans le contexte de la politique communautaire de formation professionnelle. Au milieu des années 90, la formation professionnelle, jugée comme un moyen décisif de répondre à l'accélération des changements économiques et sociaux et de promouvoir l'emploi, la cohésion sociale et la compétitivité, a vu son profil rehaussé considérablement ⁽¹⁾. Les conclusions du sommet de Lisbonne en mars 2000 ont donné un élan supplémentaire à l'éducation et à la formation. Le développement de la société cognitive est reconnu à présent comme le moyen de réaliser l'objectif stratégique d'une économie compétitive et dynamique basée sur la connaissance et associant emploi, croissance économique et cohésion sociale.

Ce développement de la formation professionnelle au niveau communautaire est reconnu par tous les États membres de l'UE, qui font preuve d'engagement en faveur d'une coopération plus étroite dans le développement de l'éducation et de la formation. Cette coopération est un processus dynamique, qui a besoin d'être soutenu par des échanges d'informations et de bonnes pratiques pour améliorer la compréhension des systèmes de formation et faciliter l'élaboration de solutions communes aux problèmes que rencontrent tous les États membres, quel que soit leur système de formation professionnelle. Le Cedefop apporte ce soutien.

Le Centre dispose de capacités considérables pour faciliter ces échanges en exploitant les informations et les recherches réalisées dans les États membres, en particulier en créant des réseaux et des forums, en repérant l'innovation et en contribuant à la qualité des politiques et des pratiques de formation. Ces capacités sont étayées par la structure quadripartite de son Conseil d'administration, qui réunit des représentants des gouvernements et des partenaires sociaux, ceux-ci partageant la principale responsabilité du développement et de la mise en œuvre de la formation initiale et continue à la fois dans les dispositifs formels et informels.

À la suite de cette évaluation, le rôle et le développement futurs du Centre doivent être considérés dans le contexte large des besoins d'une politique communautaire de l'éducation et de la formation à l'intérieur du cadre d'un apprentissage tout au long de la vie, à la fois en termes d'expertise externe et de structures consultatives. La Commission abordera bien sûr la question générale du rôle et de la structure de toutes les agences décentralisées, dont le Cedefop, dans le contexte de sa réflexion sur la gouvernance des systèmes.

III. Améliorer l'efficacité interne

Le rapport d'évaluation contient une série de recommandations visant à améliorer l'efficacité interne; elles concernent entre autres la gestion et l'organisation du Centre, le recrutement et le développement du personnel, l'allocation des ressources financières et

⁽¹⁾ Voir les livres blancs de la Commission *Croissance, compétitivité et emploi* (1993) et *Enseigner et apprendre – vers la société cognitive* (1995).

humaines, la communication des informations et des décisions et, enfin, les systèmes de contrôle de qualité.

Certaines conclusions résultent des contraintes internes et externes pesant sur le Centre au cours de la période 1995-1998, liées au transfert de Berlin à Thessalonique et à la mobilité importante du personnel qui en a découlé. Ces facteurs ont eu des répercussions nettes à la fois sur l'organisation et sur le développement des ressources humaines du Centre.

La Commission:

- souscrit globalement aux recommandations contenues dans l'évaluation en ce qui concerne l'efficacité interne et considère qu'elles sont conformes aux principes et aux objectifs de la réforme administrative de la Commission (délégation, responsabilisation et transparence);
- suggère qu'en vue d'assurer l'amélioration continue de la gestion et de l'organisation du Centre, une priorité particulière soit accordée à la rationalisation des procédures administratives et au développement de méthodes de contrôle de la qualité;
- suggère d'insister aussi en particulier sur l'introduction d'une gestion par activités, outre le développement d'un budget basé sur les activités, qui est actuellement en cours, et de développer les instruments appropriés, y compris les priorités et les orientations, pour l'allocation des ressources (voir doc. COM (2000) 200 final/2);
- considère que l'efficacité du Centre est affaiblie par l'organisation actuelle, qui nécessite le développement de compétences et de systèmes de gestion meilleurs, ainsi qu'une division claire des tâches entre le Directeur et le Directeur adjoint;
- recommande que, dans cette ligne de pensée, l'organisation soit revue de manière à dégager une structure et une division des tâches claires. Les principes présidant à cette réorganisation du Centre devraient être ceux-là mêmes du processus de réforme de la Commission. Afin de faciliter la transparence, il faudrait également revoir les stratégies et les politiques en faveur d'une communication interne efficace et de l'utilisation des TIC à tous les niveaux;
- souligne l'importance de l'élaboration d'une stratégie des ressources humaines garantissant que le personnel soit correctement géré, formé et motivé, de manière à assumer au mieux les tâches requises.

IV. Améliorer l'efficacité externe

i) Services et produits du Cedefop

Les résultats et les conclusions de l'évaluation dans ce domaine reflètent l'opinion de 550 interlocuteurs externes (y compris les représentants du Parlement européen, de la Commission, des fonctionnaires et des partenaires sociaux). Les évaluateurs estiment d'une manière générale que le Cedefop réalise un travail important dans la promotion et le développement de la formation et de l'enseignement professionnels dans le contexte européen et que la qualité de ses services et de ses produits est généralement élevée (recherche, information et communication, réseaux/forums et programme de visites d'étude).

Les évaluateurs considèrent que la réputation du Centre s'est améliorée considérablement depuis le déménagement à Thessalonique. Les interlocuteurs sont satisfaits des services fournis et exploitent les travaux du Cedefop, sur lesquels ils se fondent notamment pour leur prise de décision.

La Commission:

- note avec satisfaction que 10 % environ des personnes interrogées dans l'enquête d'évaluation sont originaires des pays candidats à l'adhésion. Cela témoigne de la bonne coopération qui existe entre la Fondation européenne pour la formation (ETF) et le Cedefop et de la qualité des produits du Centre. Elle souligne le rôle important que le Cedefop peut jouer dans le processus de familiarisation des pays candidats avec la politique communautaire de formation et d'enseignement professionnels (voir iii ci-dessous);

- considère que l'on peut améliorer la visibilité du Cedefop dans les États membres avec le soutien actif des membres de son Conseil d'administration dans leurs pays respectifs;

- estime nécessaire que le Centre revoie sa stratégie d'information et ses services de communication à l'avenir, de manière à cibler mieux les besoins d'information de groupes spécifiques d'interlocuteurs qui utilisent différents types et formats de matériel d'information (publications sur la recherche, Village électronique de la formation, bulletins d'information et périodiques). Les résultats de ce réexamen devraient être pris en compte à la fois pour l'allocation des ressources à la production de différentes formes de matériel d'information et de communication et pour la conception, le format et le contenu de chaque type de matériel;

- considère que le Centre devrait continuer d'améliorer sa politique de diffusion et proposer une stratégie pour l'avenir, notamment pour ses produits les plus importants, tels que le rapport bisannuel sur la recherche.

ii) Relations avec le programme Leonardo da Vinci

L'évaluation conclut que la coopération entre le Cedefop et le programme fonctionne bien. Cette coopération pourrait continuer d'être développée dans les domaines où le Cedefop jouit d'une expertise particulière.

Les évaluateurs estiment que le programme de visites d'étude, qui met en œuvre le programme Leonardo da Vinci et qui est administré par le Cedefop pour le compte de la Commission, a apporté une contribution importante au processus de familiarisation des pays candidats avec la politique communautaire de formation et d'enseignement professionnels. Il a également permis le développement de contacts importants entre les organisations d'États membres et de pays candidats et amélioré la visibilité des autres activités du Centre.

La Commission:

- est également d'avis que le Centre devrait continuer de favoriser la création de réseaux de participants des visites d'étude et développer les outils de gestion et d'enquête pour la planification et la mise en œuvre futures du programme de visites d'étude;

- approuve la diversification des visites d'étude à la fois dans le contenu et la durée, en vue de répondre mieux aux besoins des différents groupes cibles;

- considère que le Centre devrait aussi examiner comment utiliser au mieux et différemment son expertise pour maintenir l'efficacité et l'impact du programme Leonardo da Vinci.

iii) Relations avec les organisations au niveau européen et international

L'évaluation conclut que la majorité des représentants des organisations internationales pensent que leur propre organisation pourrait bénéficier largement d'une coopération plus étroite avec le Cedefop. Une coopération structurée entre le Cedefop, Eurydice et l'ETF a été mise en place récemment, à la suite du lancement du Mémorandum de la Commission sur l'éducation et la formation tout au long de la vie et du rapport sur les objectifs futurs des systèmes d'éducation et de formation.

La Commission:

- considère qu'il faudrait examiner les moyens de faciliter et de resserrer la coopération entre le Cedefop et d'autres organisations internationales, notamment à travers des projets et des réseaux conjoints et la coordination d'activités relevant de grands domaines politiques;

- considère que la coopération structurée entre le Cedefop, Eurydice et l'ETF devrait continuer d'être développée, car elle est un moyen d'assurer une synergie et une coordination plus importantes entre les diverses structures et sources d'expertise soutenant l'élaboration de la politique d'éducation et de formation dans un cadre global d'apprentissage tout au long de la vie.

Coopération avec la Fondation européenne pour la formation (ETF)

D'une manière générale, l'évaluation conclut que la coopération est satisfaisante entre les deux agences et que, à l'heure actuelle, la Fondation utilise de manière adéquate le Cedefop en tant que centre de ressources. En effet, à la demande de la Commission, les deux agences ont élaboré un cadre de coopération, qui a été accepté par le Conseil d'administration du Cedefop et le Conseil de direction de l'ETF⁽²⁾.

La Commission:

- souligne que le Centre devrait veiller à ce que ce nouveau cadre de coopération avec l'ETF soit désormais pleinement mis en œuvre, notamment en utilisant pleinement et fréquemment le groupe de travail conjoint créé à cette fin.

iv) Réseaux et forums

(²) Ce document a été adopté respectivement par le Conseil d'administration du Cedefop et le Conseil de direction de l'ETF en mars et en juin 2001. Le document cadre conjoint de mars 2001 indique les objectifs généraux de cette nouvelle coopération, à savoir préparer les pays candidats à une participation à part entière aux activités du Cedefop au moment de l'adhésion et faciliter la participation et l'engagement des pays candidats dans le développement politique de la Communauté au cours de la période de transition précédant l'adhésion. Il présente également les activités prioritaires pour cette nouvelle coopération et la mise en place d'un groupe de travail ETF-Cedefop, qui surveillera la mise en œuvre du cadre de coopération, proposera de nouvelles formes de coopération et fera rapport deux fois par an aux Conseils de direction et d'administration respectifs.

Les conclusions de l'évaluation reconnaissent le rôle du Centre dans la création de réseaux et de forums, tels que le réseau «Formation des formateurs» ou le Forum sur la transparence, qui soutiennent efficacement les initiatives politiques de la Commission et contribuent à leur mise en œuvre.

La Commission:

- convient de l'importance du rôle du Cedefop dans la création de réseaux et de forums et souscrit au jugement des évaluateurs, qui estiment que le Cedefop devrait évaluer son propre rôle au regard des divers réseaux et forums;
- appuie la recommandation suivant laquelle les travaux menés en liaison avec le Forum sur la transparence doivent être poursuivis et développés, ainsi que le soutien technique au Forum sur la qualité, qui vient d'être créé.

V. Rôle et fonctionnement du Conseil d'administration et du Bureau du Centre ⁽³⁾

Les évaluateurs considèrent que la nature (y compris la taille) du Conseil d'administration empêche de tenir des discussions stratégiques suffisantes, car les questions administratives occupent une trop grande part de son temps. Les évaluateurs concluent que l'efficacité du CA en tant qu'instance de décision s'en ressent et que la participation active de tous les membres au cours des réunions du CA est impossible. La valeur ajoutée de la construction quadripartite du CA est donc partiellement perdue.

En outre, les évaluateurs conseillent de formaliser les relations entre le CA et le Bureau, ce qui permettrait de corriger le manque de transparence qui règne à l'heure actuelle dans les processus décisionnels. Les compétences et objectifs exacts du Bureau devraient être spécifiés et un flux utile d'informations devrait être assuré du Bureau vers le CA.

La Commission:

- est d'avis, comme les évaluateurs, que l'un des atouts majeurs du Conseil d'administration réside dans sa composition quadripartite;
- considère toutefois qu'à court terme le CA devra réexaminer ses tâches et ses modes de fonctionnement en vue de consacrer plus de temps aux décisions stratégiques. A cette fin, le CA devrait examiner la proposition de déléguer une partie de ses compétences et fonctions administratives à un Bureau élargi. Un mandat formel pour le Bureau devrait aussi être défini;
- suggère que le CA aborde la question des conséquences de l'élargissement sur son fonctionnement, y compris sa dimension, sa composition, ses modes de fonctionnement et son rapport coût-efficacité, et fasse rapport sur les conclusions auxquelles il est parvenu.

VI. Priorités à moyen terme et programme de travail annuel

⁽³⁾ Le Conseil d'administration est composé de 45 membres (un représentant du gouvernement et deux représentants des partenaires sociaux par État membre, et trois représentants de la Commission). Le Bureau est composé de représentants des quatre groupes, à savoir les gouvernements, les syndicats, les employeurs et la Commission.

Les évaluateurs concluent que les priorités à moyen terme se sont révélées un instrument utile pour concentrer les activités du Centre, pour redéfinir ses méthodes de travail et pour servir de fil conducteur aux activités du Centre à moyen terme. Ces priorités, étroitement liées aux priorités de la Communauté en matière de formation professionnelle, ont amélioré les services et permis le développement de produits de qualité par le Centre. Elles sont formulées en termes très généraux, ce qui peut être considéré comme l'une de leurs premières forces, puisque cela permet des changements dans l'ordre du jour politique. Cette flexibilité inscrite rend difficile toute évaluation de la mise en œuvre des priorités à moyen terme. Les évaluateurs proposent de réduire cet inconvénient par le développement d'outils de gestion (critères de résultats) pour le CA et l'introduction du nouveau système de gestion et de comptabilité basées sur les activités.

La Commission:

- approuve l'analyse des évaluateurs concernant l'utilité des priorités à moyen terme et la nécessité pour le Centre d'élaborer de meilleurs outils de gestion pour le Conseil d'administration, en vue de permettre un meilleur suivi de la mise en œuvre des nouvelles priorités à moyen terme (2003-2006) et des programmes annuels respectifs. Ces outils faciliteront grandement l'exercice de prioritarisation qui doit se dérouler chaque année pour l'adoption du budget et l'établissement de priorités négatives dans les programmes de travail annuels;

- suggère que la structure du programme de travail annuel et du rapport sur l'avancement des travaux soit revue de manière à les lier explicitement aux priorités à moyen terme et aux orientations;

- suggère que le programme de travail annuel fixe des objectifs clairs et mesurables pour chaque thème prioritaire et orientation opérationnelle (en termes de résultats et, si possible, d'impact). Des indicateurs appropriés devraient être développés;

- suggère la mise en place progressive d'un système de suivi des progrès accomplis et de rapports sur l'avancement par rapport à ces objectifs. Le rapport annuel devrait fournir une mesure de la mise en œuvre et devrait refléter le programme de travail annuel;

- juge important que les nouvelles priorités à moyen terme (pour la période 2003-2006) soient formulées de manière souple, sous réserve toutefois de la production de résultats concrets par le Centre. Ces priorités devraient être étroitement liées aux initiatives politiques actuelles de la Communauté, telles que le plan d'action pour l'éducation et la formation tout au long de la vie ou le rapport sur les objectifs futurs pour les systèmes d'éducation et de formation.

VII. Résumé des conclusions générales

La Commission accueille avec satisfaction le rapport d'évaluation externe du Cedefop, qui fournit une vue d'ensemble des performances du Centre depuis la dernière évaluation (1995). Globalement, le rapport final de l'évaluation est positif en ce qui concerne l'efficacité et l'impact des travaux du Centre depuis son transfert à Thessalonique et la manière dont il coopère avec les autres organisations. La Commission partage ce point de vue, mais estime que des améliorations sont nécessaires principalement au niveau de l'organisation et de la gestion du Centre, ainsi que du fonctionnement du Conseil d'administration.

Les propositions d'action correspondant aux recommandations qui seront présentées au CA peuvent émaner de deux sources. En premier lieu, il est clair qu'un grand nombre des propositions d'action, qui sont de nature opérationnelle/administrative, émaneront principalement du Directeur. En second lieu, pour réagir aux recommandations qui imposent de prendre des mesures au niveau politique ou stratégique, comme celles qui concernent le rôle et le fonctionnement du CA, la Commission appuie pleinement la décision du Bureau de créer un groupe de travail sur cette question.

Il est important d'étudier attentivement les recommandations contenues dans l'évaluation, en vue de se préparer pour l'avenir. A cet égard, la manière dont les nouvelles priorités à moyen terme et les programmes de travail annuels (2003-2006) seront formulés, ainsi que la manière dont les outils de gestion seront développés pour le suivi de leur mise en œuvre, sont de la plus grande importance pour la Communauté. L'objectif consiste à relever les défis du nouvel ordre du jour politique fixé par la politique communautaire d'éducation et de formation dans le cadre de l'apprentissage tout au long de la vie et du rapport sur les objectifs futurs des systèmes d'éducation et de formation.

La Commission:

- considère que les réalisations du Cedefop à ce jour ont démontré sa capacité à apporter une contribution de valeur à l'élaboration de la politique communautaire de formation professionnelle. Les progrès du Cedefop ont été, de l'avis de la Commission, favorisés par l'adoption des priorités à moyen terme et des orientations, ainsi que par une coopération structurée et systématique avec la Commission et les autres partenaires;

- considère que le plan d'action du Conseil d'administration devrait fixer des priorités et des repères dans le cadre d'un calendrier, en donnant la priorité aux recommandations concernant spécifiquement l'efficacité interne du Centre. La réorganisation du Centre devrait suivre largement les principes de la réforme administrative de la Commission et intégrer à moyen terme la gestion basée sur les activités et les autres outils pertinents;

- considère qu'en vue d'accroître l'efficacité des activités du Centre, les domaines suivants méritent une attention totale: amélioration de la visibilité du Centre avec le soutien des membres du Conseil d'administration dans les États membres, révision de la stratégie des services d'information et de communication en vue de cibler ses produits sur les besoins spécifiques des différents groupes d'utilisateurs et développement d'une stratégie de diffusion pour les principaux produits du Centre;

- considère qu'il est urgent de concevoir de nouveaux modes de fonctionnement pour le Conseil d'administration, notamment en définissant un mandat clair pour le Bureau et en garantissant un flux systématique d'informations entre le Conseil d'administration et le Bureau, de manière à profiter de la valeur ajoutée procurée par la composition actuelle du CA;

- se féliciterait de recevoir un large retour d'informations de la part du CA sur les moyens de traiter l'impact de l'élargissement à la fois sur la taille et sur la composition du CA, ainsi que sur ses implications pour les priorités et les activités du Centre.
