

**Évaluation provisoire de la  
Fondation européenne pour la formation  
(ETF)**

EAC/06/05

**RÉSUMÉ  
DU RAPPORT FINAL**

25 mai 2006

Préparé par :



« Les points de vue et opinions exprimées dans ce rapport sont ceux des évaluateurs et, en tant que tels, ne reflètent pas nécessairement ceux de la Commission européenne. La Commission européenne ne garantit pas l'exactitude des données fournies dans ce rapport et n'accepte aucune responsabilité pour toute conséquence résultant de leur utilisation. »



ITAD LTD

12 English Business Park

English Close

HOVE

BN3 7ET

Royaume-Uni

Téléphone : +44 1273 765250

E-mail : [mail@itad.com](mailto:mail@itad.com)      [www.itad.com](http://www.itad.com)



INVESTOR IN PEOPLE

## Résumé

### Introduction

1. Ce rapport final présente les constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation provisoire de la Fondation européenne pour la formation (ETF). Cette étude, entreprise à la demande de la Direction générale de l'éducation et de la culture de la Commission européenne (DGEAC), est une obligation statutaire de l'ETF envisagée comme exercice nécessaire de bonne gouvernance et stipulant le recours à des spécialistes externes.
2. La méthodologie et l'approche d'évaluation ont été développées autour de termes de référence détaillés (Annexe 2) au centre desquels se trouve une série de « questions clés pour l'évaluation ». L'équipe a préparé un cadre d'évaluation (Annexe 1) visant à guider l'étude à l'aide de questions clés adaptées à divers groupes de parties prenantes. L'évaluation elle-même a consisté en l'examen de documents, suivi d'une série d'entretiens semi-structurés et de séances de travail de groupe avec des membres du personnel de l'ETF et des représentants de la Commission à Bruxelles. Ceci a été suivi de visites en Croatie, en Jordanie, au Tadjikistan et en Ukraine, ces quatre pays partenaires ayant été sélectionnés pour représenter les régions servies par l'ETF et faire l'objet d'études de cas.
3. Le rapport d'évaluation provisoire (décembre 2005) a présenté de façon assez détaillée les résultats des entretiens menés à l'ETF et à Bruxelles et ceux des études de cas par pays. Depuis la présentation de ce rapport, une quantité considérable d'informations supplémentaires a été analysée et synthétisée. Ceci inclut une analyse d'entretiens menés avec des représentants du Conseil de direction, des observations sur la réunion du Conseil de direction lui-même, ainsi que l'analyse et un rapport sur les résultats de l'enquête menée sur le web. Ces informations supplémentaires ont joué un rôle important dans l'élaboration de la présente évaluation.
4. L'évaluation se veut tournée vers l'avenir, c'est pourquoi même si elle examine les performances de l'ETF sur la période 2002 – 2005, l'accent a été mis sur les questions offrant un intérêt particulier pour le futur programme. À tous les stades du processus, l'équipe d'évaluation a bénéficié d'une excellente coopération de la part de l'ETF et des parties prenantes participantes dans les diverses agences concernées et dans les pays partenaires. Des réunions régulières avec la DGEAC et le Groupe de pilotage, deux rapports et une présentation auprès du Conseil de direction en

novembre 2005 et lors d'une réunion visant à revoir la version de projet du rapport final en février 2006, ont permis à des consultations importantes d'avoir lieu à intervalles réguliers tout au long de l'étude.

## **Principales conclusions**

### *POLITIQUE ET STRATÉGIE*

5. Le rôle de l'ETF en tant que centre d'expertise contribuant au développement de l'éducation et de la formation professionnelles dans les pays candidats, en Europe de l'Est, dans le Caucase et en Asie centrale, dans les Balkans occidentaux et au sud et à l'est de la Méditerranée, a évolué avec le temps depuis ses débuts en 1990. L'ETF fournit maintenant un ensemble de services plus ciblé avec des objectifs de politique clairs, articulés dans les documents Perspective sur le moyen terme et Planification du programme de travail, qui varient par région.
6. Politique de relations extérieures : Il existe actuellement diverses politiques de relations extérieures pouvant influencer le travail de la Fondation. Celles-ci portent notamment sur l'élargissement, la politique européenne de voisinage (PEV), le développement, l'aide extérieure et le commerce extérieur. L'évaluation se préoccupe toutefois du fait que la CE donne explicitement la priorité à la PEV et aux pays qui négocient actuellement leur accession, d'autre part de ce que le programme de politiques de développement de la CE (qui affecte les pays partenaires de l'ETF en Asie centrale, MEDA en particulier) ne semble pas être une priorité. Ceci en dépit du fait que la CE ait souscrit au point principal de la politique de développement, à savoir l'éradication de la pauvreté extrême.
7. Portée des attributions sectorielles / thématiques : Pour la période étudiée, les attributions de l'ETF telles qu'elles sont précisées dans le mécanisme réglementaire ont été interprétées avec une certaine souplesse à la fois par les services de la Commission et par l'ETF afin d'inclure également le principe de liaison de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) au marché du travail. Il s'ensuit que l'ETF a bien reconnu les liens existants entre l'EFP et l'amélioration des niveaux d'éducation en général, l'augmentation des possibilités d'emploi, le développement des compétences et sa contribution à la réduction de la pauvreté lorsque celle-ci est un problème national.
8. Alignement avec l'Union européenne (UE) et les stratégies pays : L'évaluation a constaté que les programmes de l'ETF étaient conformes à la fois aux stratégies de l'UE et aux stratégies par pays spécifique, et reconnaît que l'ETF (particulièrement dans les pays de petite taille) peut contribuer à développer

et à dessiner la direction adoptée par la réforme, ceci par le biais d'un processus d'« apprentissage politique » (*policy learning*).

9. Attributions géographiques : Même si la plupart des pays partenaires de l'ETF entrent maintenant dans le cadre de la PEV ou sont des pays candidats (ou potentiellement candidats), les pays restants se trouvant en Asie centrale, la question se pose de savoir si l'ETF devrait travailler en dehors de cette zone géographique définie. La question se pose aussi pour l'élargissement de la base de clientèle de l'ETF. En procédant à un tel élargissement, l'UE pourrait rendre les ressources de l'ETF plus rentables grâce à une utilisation plus efficace de l'expertise de l'ETF.
10. Mise en place de priorités entre pays : L'évaluation se préoccupe de l'absence d'un mécanisme guidant l'établissement de priorités entre pays pour les interventions. Le défi pour l'ETF est de mettre en place un système adéquat d'affectation entre pays (et au sein de ceux-ci) qui ne deviendra pas par la suite trop automatique ni inflexible.

## **POSITIONNEMENT SUR LE MARCHÉ ET SOUTIEN À LA COMMISSION**

### ***Valeur ajoutée***

11. L'ETF est classifiée comme une agence décentralisée de l'UE et opère de fait comme un sous-traitant spécialisé du service public européen. L'évaluation a examiné la « valeur ajoutée » que représente selon différents points de vue un recours à l'expertise de l'ETF par rapport à l'externalisation auprès d'un organisme de conseil ou d'enseignement.
12. Diverses parties prenantes, en particulier les services de la Commission, ont attribué de la valeur ajoutée à la durabilité de la Fondation (en termes de perspective sur le long terme, de mémoire institutionnelle et de communication des savoirs ); à sa perspective européenne (et à sa connaissance des processus de l'UE); à son réseau d'experts au sein de l'agence, dans les États membres et les organisations internationales; à sa réaction rapide aux demandes et à sa visibilité et crédibilité en tant qu'institution active dans le domaine de l'EFP.
13. Si l'on examine la valeur ajoutée selon la perspective des coûts du personnel de l'ETF par rapport à d'autres agences décentralisées de l'UE, l'ETF émerge comme l'une des organisations revenant le moins cher (en utilisant les données d'une étude de 2001 commandée par la DG Budgets).
14. Pour de nombreuses parties prenantes nationales, la valeur ajoutée provient de l'accès aux idées européennes sur l'EFP fourni par l'ETF à travers ses

séminaires, groupes de travail et projets. Le rôle de l'ETF comme acteur de « niche » dans le secteur de l'EFP et sa capacité à nouer des contacts parmi un réseau d'intervenants dans la réforme de l'EFP lui confèrent une visibilité et une influence avec lesquelles un sous-traitant indépendant aurait du mal à rivaliser.

15. Soutien à la Commission : Du point de vue des services de la Commission à Bruxelles comme des délégations, la contribution de l'ETF est perçue comme très positive puisqu'elle apporte de la valeur à ses utilisateurs en les faisant bénéficier de l'expertise de l'ETF dans le domaine de l'EFP et du développement des ressources humaines à travers toute une gamme de services. Toutefois, la perception est que l'ETF pourrait encore être améliorée en apportant des informations plus claires (ou en diffusant mieux les informations) sur ses objectifs en tant qu'institution et par pays, et sur ses activités de suivi et l'impact de ses initiatives.
16. Compléter d'autres interventions en EFP : l'ETF travaille dans un secteur où l'expertise et l'aide bilatérale sont limitées de telle sorte que la duplication et le chevauchement des efforts sont peu fréquents. L'ETF, à travers ses propres projets et ses Observatoires nationaux, complète le travail d'autres agences du secteur en fournissant des informations, en rendant disponibles ses produits de base et en partageant ses évaluations par pays et ses approches thématiques.
17. L'évaluation a conclu que l'expertise de l'ETF pourrait être mise sur demande à la disposition des États membres et du Parlement européen, pourvu que des financements séparés soient accordés et à condition que cela n'ait pas d'effets négatifs sur les programmes existants (principaux).

#### *EFFICACITÉ ET EFFICIENCE*

18. Planification, suivi et évaluation : L'évaluation a constaté qu'alors que dans le Programme de travail annuel (c-à-d. le document de planification), des objectifs spécifiques et résultats attendus sont clairement spécifiés, le compte rendu des résultats obtenus (principalement par le biais des rapports trimestriels) fournit un commentaire sur les progrès effectués et les activités achevées, mais sans évaluer les résultats eux-mêmes.
19. Les Plans nationaux, qui résument le programme prévu pour chaque pays, sont un ajout bienvenu au processus de planification. Toutefois, des plans détaillés « projet par projet » ne sont pas facilement accessibles ou standardisés. On constate l'absence en général de plans de projet détaillés avec des indicateurs de résultats ou des dispositifs de suivi du projet.

### *Atteinte des objectifs des programmes de travail*

20. Dans l'évaluation, une distinction a été faite entre l'évaluation du travail de soutien à la Commission européenne et des programmes financés par l'UE, et l'évaluation des résultats de l'expertise de l'ETF et de son propre portefeuille de projets. Alors qu'il est difficile de généraliser pour l'ensemble des pays ayant fait l'objet d'une étude de cas, dans les trois délégations décentralisées la prestation d'activités de soutien à la Commission a été menée de façon satisfaisante. Dans la plupart des cas, le niveau d'efficacité a été très élevé. Dans le cas de la Croatie, le manque de prise de responsabilité politique et de directions de la part du gouvernement a limité l'efficacité du travail de l'ETF. En Ukraine, dans un environnement politique plus développé, il existe maintenant d'importantes possibilités pour une réforme substantielle du système d'EFP, même si des préoccupations demeurent. Au Tadjikistan, en partant d'une base faible où beaucoup de projets sont relativement nouveaux, il est difficile de juger leur efficacité future.
21. Les Observatoires nationaux : des observatoires nationaux ont été établis dans la majorité des pays partenaires (sauf dans la région MEDA), à l'origine afin de fournir des informations. Leur rôle a maintenant évolué pour viser une participation plus directe au processus de réforme de l'EFP. Les fonctions d'observation dans la région MEDA (par le biais d'agences existantes) prennent une forme différente, l'accent étant mis sur le soutien à la prise de décisions.
22. Considérés à l'origine davantage comme un exercice de renforcement institutionnel, les observatoires nationaux dépendent beaucoup de leur personnel, soit une ou deux personnes. Même si le rôle des observatoires évolue, on doit s'inquiéter de l'absence d'une vision stratégique claire au stade initial de leur mise en place. Toutefois, avec l'exigence de conformité aux directives de l'UE pour les soumissions ou attributions de contrats liés aux observatoires, le processus est en train de changer. Dans le cadre des nouveaux dispositifs d'appels d'offres, le rôle et les responsabilités des anciens observatoires seraient divisés, avec deux soumissions visant d'une part à identifier des prestataires de services pour les événements, d'autre part à recruter des experts locaux. L'évaluation s'inquiète que ce nouveau système ne contribue pas forcément au développement de la capacité des observatoires, et la manière dont les deux entités coopéreront à l'avenir n'est pas non plus claire.

### *Suivi et Évaluation*

23. Systèmes de suivi : L'ETF dispose d'un système complet de compte rendu et



de suivi de haut niveau, orienté à la fois vers les comptes rendus réglementaires et le contrôle à des fins de gestion interne. La Fondation rend des comptes sur ses résultats dans ses domaines d'action principaux (soutien à la CEC, information, analyse et développement), ceci par région. Le suivi centralisé des services de l'ETF au niveau des pays est toutefois limité à un bref compte rendu des progrès des activités inclus dans les rapports trimestriels, les Directeurs régionaux étant chargés de développer et de gérer le détail de l'évaluation des programmes nationaux. La structure actuelle de planification des programmes ne facilite pas à présent le développement de dispositifs de suivi au niveau des projets pour chaque pays, même si des opportunités se présentent à partir de 2007 pour incorporer un suivi au niveau des projets avec des indicateurs de performance appropriés appliqués de façon systématique.

24. Le développement de systèmes de suivi pour les activités de l'ETF est un domaine potentiellement complexe étant donnée la nature des projets menés par l'ETF, puisque les spécialistes de la Fondation servent souvent à faciliter des processus et que les résultats et aboutissements des projets sont difficiles à quantifier. Malgré ces difficultés reconnues, l'évaluation a constaté que lorsque des informations sur les résultats sont disponibles, elles ne sont pas systématiquement collectées ou rapportées. Le système de marquage en temps des événements (« time-tagging ») piloté au moment de l'évaluation constitue un développement extrêmement important qui devrait améliorer de façon radicale la qualité des informations du côté de la saisie. Le défi consiste à mettre au point une approche qui fournisse des informations utiles sur les résultats des activités de l'ETF, de ses services et interventions au niveau des pays et sur les services qu'elle fournit directement à la Commission.
25. Communication et diffusion : L'évaluation a conclu que l'ETF dispose d'un système de communications efficace et professionnel au niveau de l'organisation, à travers son site Internet et ses publications. L'équipe d'évaluation a estimé que l'accent est peut-être trop mis sur la promotion de l'ETF par elle-même comme institution et sur la diffusion d'informations sur des idées et matériaux se rapportant à l'ETF, une importance moindre étant accordée aux résultats. La critique principale est que les documents clés ne sont pas disponibles dans les langues nationales (ou officielles) de telle sorte que la documentation, dans les faits, est souvent inaccessible à la majorité des partenaires locaux.
26. Tempus : L'évaluation a constaté que l'efficacité et l'efficience de l'assistance technique apportée par l'ETF au programme Tempus sont considérées comme globalement positives au niveau de l'unité Tempus de la Commission et dans les pays ayant fait l'objet d'une étude de cas. En dépit des incertitudes

planant sur l'avenir de Tempus, qui ont caractérisé la période d'évaluation, la gestion de Tempus a continué à répondre aux demandes de changements dans sa manière de fonctionner et elle a continué à être organisée de façon efficace.

### **UTILITÉ (RÉSULTATS ET IMPACT)**

27. Contribution de l'ETF à la réforme de l'EFPP : la contribution de l'ETF est difficile à évaluer dans les pays étudiés (étant donné que le processus de réforme dépend d'un certain nombre d'acteurs du secteur apportant des financements et leur expertise). Toutefois, les études de cas sur les pays ont été utilisées pour tenter d'évaluer l'impact sur le long terme de l'ETF.
28. En Croatie, qui s'est avéré être un environnement de travail difficile en raison du vacuum politique, les réactions ont été faibles en termes d'intérêt du gouvernement même si la contribution de l'ETF est indéniable. Toutefois, au vu du nouveau statut de la Croatie comme pays candidat, cette situation pourrait être sur le point de changer. En Jordanie, selon le point de vue des parties prenantes et celui de l'équipe d'évaluation elle-même, il apparaît que l'ETF a fait preuve de professionnalisme dans son travail d'analyse et de préparation mais n'a pas su soutenir les autorités jordaniennes pour la définition et la mise en œuvre de véritables réformes.
29. Au Tadjikistan, grâce à l'application de l'approche d'« apprentissage politique », le thème de la réforme de l'EFPP court à travers toutes les activités de projet de l'UE et de l'ETF. Même si beaucoup de projets sont relativement nouveaux, les résultats obtenus jusqu'à présent renforcent le consensus général selon lequel il est urgent que la République change sa manière de gouverner. Les réformes, lorsqu'elles seront introduites, devront être soutenues par des investissements massifs pour que des changements durables puissent avoir lieu. Il est encore trop tôt pour préjuger de l'efficacité de la contribution de l'ETF sur le long terme mais à l'heure actuelle, les signes sont encourageants.
30. En Ukraine, même s'il existe de nombreuses preuves de changement et d'impact au niveau immédiat des bénéficiaires, on relève moins de manifestations d'un changement systémique institutionnalisé au sein du gouvernement ou des politiques et initiatives régionales. Même s'il existe des exemples de diffusion (par exemple à d'autres établissements d'EFPP), l'absence de réformes systémiques fait planer des doutes sur la viabilité à long terme.

### **GOUVERNANCE**

31. Le Conseil de direction est un organe statutaire et un instrument utile dans le régime de gouvernance de l'ETF (issu d'entretiens avec des répondants des services de la Commission à Bruxelles). L'évaluation a passé en revue un certain nombre de questions parmi lesquelles : le rôle du Conseil de direction et la fourniture d'une direction stratégique, les critères d'admission des membres, la conduite des réunions, le processus d'accueil des nouveaux membres et les informations et documents de mise à jour fournis avant les réunions. L'analyse de l'enquête menée sur le web a permis de compléter l'évaluation.
32. Rôle et prise de décisions stratégique du Conseil de direction : le rôle principal du Conseil de direction est entre autres d'approuver la proposition de programme de travail annuel et de budget, sous réserve de l'autorisation finale du Parlement européen. Le Conseil s'acquitte bien de cette mission mais le système actuel ne permet pas à une véritable révision du budget d'avoir lieu et il ne permet pas d'apporter des modifications.
33. S'agissant du rôle des membres dans la prise de décisions stratégique, il est clair qu'un problème existe. L'orientation stratégique provient principalement du Président et des membres des services de la Commission. Il probablement irréaliste que les autres membres contribuent de façon significative à cette vision stratégique, sauf en soumettant des questions et pour clarifier des aspects de la politique de l'UE présentée.
34. Critères d'admission des membres : la question des critères se pose puisque la DGEAC, qui est la DG de tutelle de l'ETF, a comme principaux homologues dans les Pays membres les ministères et secrétariats à l'Éducation. Par conséquent, certaines parties prenantes se sont inquiétées qu'un manque apparent de connaissance du domaine de l'ETF à l'international ou de son développement réduise la contribution possible des membres. En gros, les membres du Conseil devraient provenir des ministères de l'Éducation, des Affaires étrangères et des pays partenaires, chaque membre ayant un intérêt pour le secteur et la capacité à apporter une contribution aux réunions.
35. Globalement, les réunions du Conseil de direction sont bien organisées et (en tenant compte des critères et besoins d'amélioration mentionnés ci-dessus) des efforts considérables ont été effectués pour fournir les informations et matériaux nécessaires. Le programme d'accueil des nouveaux membres désormais proposé semble avoir vaincu les critiques initiales de ce processus. Il est clair que pour les nouveaux membres comme pour les plus expérimentés, la qualité et l'à-propos des matériaux de mise à jour sont importants.

36. Quand au Collège consultatif, constitué pour prodiguer des conseils au Conseil de direction sur la composition du Programme de travail, même s'il offre une bonne opportunité de dialogue entre représentants des pays partenaires, il ne remplit pas son rôle de planification du travail. L'évaluation a conclu que sous sa forme plénière, le Collège consultatif est un organisme de trop grande taille et peu maniable, remplissant de façon très insuffisante sa tâche de conseil auprès du Conseil de direction sur le futur Programme de travail.

### **RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS**

37. Attributions thématiques : Alors que le mandat de l'ETF doit être revu en 2006 / 2007, il est recommandé qu'il prenne en compte les notions de développement des ressources humaines, d'EFPP, d'apprentissage tout au long de la vie ainsi que les liens avec l'emploi et le marché du travail.
38. Attributions géographiques : Un changement limité devrait être effectué dans les attributions géographiques pour permettre à l'ETF de fournir ses services à n'importe quel pays pourvu que des arguments clairs soient présentés et sur réserve de l'autorisation expresse du Comité de direction.
39. Établissement de priorités entre régions et pays : Étant donné les ressources limitées de l'ETF, celle-ci devrait adopter des priorités plus claires pour attribuer ses ressources à la fois aux pays candidats et aux pays concernés par la PEV. Dans tous les cas, pour allouer des ressources, l'ETF devrait tenir compte de l'existence d'un climat favorable au soutien à l'EFPP et d'une demande prouvée dans ce domaine.
40. Élargissement de la base de clientèle : Il est recommandé que l'ETF ait en outre la possibilité d'offrir ses services de façon plus large parmi les agences et organismes de l'UE (par ex. les comités parlementaires de l'UE) et les États membres, comme cela commence à se produire.
41. Soutenir les arguments en faveur de l'investissement dans l'EFPP : Le personnel de l'ETF devrait utiliser son statut (et son influence) de spécialistes du secteur pour accroître la sensibilisation à l'importance de l'investissement dans l'EFPP en général et à la contribution qu'il peut apporter à l'atteinte des objectifs de développement des ressources humaines dans les stratégies de développement régional et national. Pour ce qui est du renforcement de la coopération de l'ETF avec d'autres bailleurs de fonds, lorsque l'ETF a apporté des arguments en faveur de l'investissement dans l'EFPP, ceci devrait être

communiqué et mis à la disposition des autres bailleurs.

42. Renforcer le rôle des Plans nationaux : Les Plans nationaux (qui ont déjà été reconnus par l'ETF comme un ajout essentiel au portefeuille de planification) devraient être davantage développés comme l'un des points principaux du processus de planification. Ils devraient être modifiés pour inclure des objectifs clairs d'apports et de résultats (ainsi que des indicateurs appropriés). Ils devraient tenir compte de :
- Estimation du temps requis en ressources humaines / spécialistes pour chaque projet / activité ;
  - Le portefeuille actuel de projets de petite envergure devrait être resserré pour couvrir un plus petit nombre de (plus grands) projets, le lien entre les différentes composantes et les synergies devant apparaître clairement ;
  - Les projets (et sous-projets) devraient être développés en adoptant l'approche du « logframe » ;
  - Chaque projet devrait résumer les dispositifs de contrôle et d'évaluation, avec un système plus transparent pour le stockage et la gestion des fichiers de description de projets ou des termes de référence.
43. Le Rapport d'activité annuel devrait être modifié pour inclure des informations de planification qui à l'heure actuelle figurent seulement dans le Programme de travail séparé, ceci afin de montrer le lien entre ce qui était prévu et les résultats obtenus.
44. Suivi : Il est recommandé que l'ETF tente d'utiliser un système d'auto-suivi, ce qui représente une solution simple et légère en termes de ressources requises, les apports et résultats obtenus étant évalués par le personnel de l'ETF à l'aide d'un format standard.
45. Évaluation : L'ETF devrait continuer à faire appel à des études d'évaluation indépendantes pour évaluer le rôle et la contribution de son expertise. L'ETF devrait toutefois examiner cette stratégie en termes de rapport coût / valeur.
46. Études thématiques : Il est recommandé que d'autres méthodes d'évaluation des résultats soient envisagées, ceci incluant des études plus thématiques sur divers pays, ce qui aurait l'avantage potentiel d'orienter les programmes en cours.

47. Enquêtes de satisfaction utilisateurs : L'unité de planification, suivi et évaluation (PMEU) devrait continuer à tester puis mettre en œuvre une section sur la satisfaction des clients et utilisateurs en tant qu'indicateur de gestion pour l'ETF.
48. Fourniture par la PMEU de notes de présentation du contexte politique : Les réunions du Conseil de direction étant utilisées comme forum par la Commission pour faire des déclarations de politique sur la future direction de l'ETF et ses objectifs stratégiques, il est recommandé que la PMEU fournisse aux membres une documentation de présentation sur les principaux instruments de relations extérieures afin de faciliter ce processus et toute discussion qui pourrait s'ensuivre.
49. Questions par écrit avant chaque réunion : Pour ce qui est des membres du Conseil de direction, les questions, demandes et problèmes devraient être soulevés (par écrit) avant la réunion pour laisser le temps à l'ETF de préparer les matériaux nécessaires et de mettre à disposition les informations requises.
50. Un sous-comité financier : Il est recommandé que le Comité de direction convoque un sous-comité des finances qui recevrait une version de projet du Plan et du Budget durant le processus de planification/budgétisation, et aurait possibilité de commenter ces versions de projet.
51. D'autres sous-comités devraient être envisagés à l'avenir, dédiés par exemple à l'efficacité des résultats (c-à-d. pour accroître la demande de preuves de qualité s'agissant des résultats et de l'impact de l'ETF).
52. Rôle de l'ETF pour soutenir le processus du Comité de direction : Pour améliorer le rôle de soutien fourni, l'ETF devrait :
- Faire savoir clairement aux services de la Commission que les dispositifs actuels nécessitent qu'un grand nombre de personnes de l'ETF participent au processus de soutien au Comité de direction. Afin de réduire l'impact sur le temps du personnel de l'ETF, il conviendrait d'envisager de financer un poste administratif spécifique à l'ETF chargé de soutenir le Comité, ce poste faisant office de secrétariat du Comité.
  - Fournir une courte description de 3 à 5 lignes avant les réunions sur chaque sujet concerné afin de faciliter la compréhension de la documentation fournie.
53. Expérience et parcours préférentiels des membres du Conseil de direction : Pour aider les États membres à identifier des participants convenant le mieux

au rôle de membre du Comité de direction, les services de la Commission (par l'intermédiaire de la DGEAC) devraient rédiger une note résumant le rôle et les attributions des membres du Comité et précisant le parcours et l'expérience de préférence recherchés. Cette action nécessiterait également un changement approprié du Mandat légal.

54. Rôle dans la diffusion des informations sur l'ETF : Il est recommandé que les membres du Conseil de direction diffusent des informations sur les activités de l'ETF afin d'augmenter la visibilité de la Fondation.
55. Collège consultatif : Il est recommandé que le Collège consultatif soit relevé de sa fonction statutaire et qu'il organise des réunions régionales visant à contribuer au processus de planification du travail. Les réunions en séance plénière devraient être supprimées. L'ETF devrait aussi revoir les dispositifs entourant les réunions régionales pour voir si des alternatives moins coûteuses peuvent être trouvées.
56. Communications : L'ETF devrait rendre disponibles des versions raccourcies des documents clés (pour réduire les frais de traduction) et avoir pour objectif l'augmentation du nombre de documents traduits en arabe, en russe et en turc, et en rendant ceux-ci disponibles sur le site Internet de l'ETF.