039331/EU XXIII.GP
Eingelangt am 16/06/08

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES

Bruxelles, le 13.6.2008
COM(2008) 356 final

# RAPPORT DE LA COMMISSION AU CONSEIL, AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ DES RÉGIONS

## relatif à l'évaluation externe du Centre européen pour le développement de la formation professionnelle

# TABLE DES MATIÈRES


1. Introduction ..... 3
2. le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle ..... 3
2.1. Informations générales ..... 3
2.2. Priorités et activités ..... 3
2.3. Évaluations, études et bilans antérieurs ..... 4
2.4. Financement ..... 4
3. Les grandes lignes de l'évaluation externe ..... 5
4. Les réponses aux principales questions de l'évaluation ..... 6
4.1. Pertinence et complémentarité ..... 6
4.2. Efficacité ..... 6
4.3. Efficience ..... 7
4.4. Valeur ajoutée et incidence ..... 7
5. Les principales recommandations de l'évaluation externe ..... 8
5.1. Enjeux stratégiques ..... 8
5.2. Enjeux opérationnels ..... 9
5.3. Gestion interne ..... 9
6. Conclusion ..... 10

## 1. INTRODUCTION

Le présent rapport a trait à l'évaluation externe du Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop), une agence communautaire créée par le règlement n° 337/75 du Conseil du 10 février 1975[1]. Conformément à l'article 27, paragraphe 4, du règlement financier applicable au budget général des Communautés européennes[2] et à l'article 21, paragraphe 3, point b), de ses modalités d'exécution[3], la Commission évalue régulièrement certaines activités et communique les résultats de ces évaluations aux administrations chargées de la dépense et aux autorités législatives et budgétaires.

L'évaluation externe visée ici, qui a été réalisée en 2006-2007, couvrait la période s'étendant de 2001 à 2006.

Le présent rapport se fonde sur les résultats, conclusions et recommandations du rapport final soumis par l'évaluateur, dont la totalité, annexes comprises, peut être consultée à l'adresse suivante : http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/evalreports/index_en.htm.

## 2. LE CENTRE EUROPEEN POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

### 2.1. Informations générales

Le Cedefop[4] est l'agence de l'Union européenne responsable de l'enseignement et de la formation professionnels. Le Cedefop est implanté à Thessalonique[5], en Grèce; il aide la Commission européenne, les États membres et les partenaires sociaux à élaborer et appliquer la politique européenne en matière d'enseignement et de formation professionnels.

Le Centre est géré par un conseil d'administration quadripartite composé de représentants des gouvernements des États membres, d'organisations d'employeurs et de travailleurs et de la Commission européenne. Il est dirigé par un directeur et un directeur adjoint, et comprend environ 130 personnes (professionnels du domaine et personnel d'appui). Son enveloppe budgétaire globale atteint environ 17 millions d'euros par an. Des informations détaillées sur le Centre sont disponibles sur son site web (voir la note de bas de page n°4).

### 2.2. Priorités et activités

Conformément au règlement portant création du Cedefop, les priorités et activités de ce dernier sont définies sous la forme de priorités à moyen terme (trois ans) et de programmes annuels de travail[6].

---

1 JO L 39 du 13.2.1975, p. 1- 4.

2 Règlement (CE) n° 1525/2007 du Conseil du 17 décembre 2007 modifiant le règlement (CE, Euratom) n° 1605/2002 portant règlement financier applicable au budget général des Communautés européennes.

3 Règlement (CE, Euratom) n° 478/2007 de la Commission du 23 avril 2007 modifiant le règlement (CE, Euratom) n° 2342/2002 du 23 décembre 2002.

4 Site Web du Cedefop: http://www.cedefop.europa.eu/.

5 Créé en 1975 et installé initialement à Berlin, le siège du CEDEFOP a été transféré à Thessalonique en 1995.

6 Pour les priorités à moyen terme et les programmes annuels de travail, consulter le site web du Cedefop (voir la note de bas de page n°4).

Depuis l'an 2000, la stratégie de Lisbonne a favorisé, dans le domaine de la formation et de l'enseignement professionnels, un éventail de mesures exhaustives qui évoluent rapidement. Depuis cette date, le Cedefop imprime une nouvelle orientation à sa stratégie afin d'aider la Commission européenne, les États membres et les partenaires sociaux à définir une politique européenne dans ce domaine.

Ce changement d'orientation du Cedefop se reflète dans ses priorités :

(1) étayer la définition des politiques d'enseignement et de formation professionnels par des données probantes issues de la recherche, des statistiques et de l'analyse stratégique ;

(2) accroître les connaissances et renforcer l'apprentissage mutuel sur les politiques et pratiques d'enseignement et de formation professionnels en rendant compte des nouveautés et solutions retenues par les États membres ;

(3) consolider la coopération européenne en fournissant une expertise facilitant la conception et la promotion d'initiatives et d'instruments européens communs dans le domaine de la formation et de l'enseignement professionnels ;

(4) mieux faire connaître et comprendre les enjeux de l'enseignement et de la formation professionnels grâce à une politique efficace de communication.

Pour atteindre ces objectifs, le Centre met son expertise interne, ses compétences en matière de recherche et d'analyse stratégique, son expérience de la mise en réseau, ses sources de données et ses outils de diffusion au service :

(1) de l'échange d'information et d'expérience, et de la mise en commun des politiques les plus fructueuses, grâce à des visites d'études, des réseaux, des conférences et des séminaires ;

(2) de l'information des parties prenantes et des citoyens sur des questions fondamentales, par l'intermédiaire de ses publications électroniques et sur papier ;

(3) des pays candidats, qui sont associés au cadre stratégique communautaire en matière d'enseignement et de formation professionnels, grâce à une collaboration étroite avec la Fondation européenne pour la formation (FEF).

Les activités du Cedefop sont détaillées dans ses programmes annuels de travail.

### 2.3. Évaluations, études et bilans antérieurs

Une évaluation externe a été réalisée en 2001[7] ; elle a abouti à la présentation d'un document de la Commission exposant la position de celle-ci[8], ainsi qu'à un plan d'action du Cedefop[9].

### 2.4. Financement

Le budget global du Cedefop est ventilé comme suit :

| Année | Budget global en EUR | Titre 1: Frais de | Titre 2: Dépenses administratives | Titre 3: Frais de fonctionnement |
|---|---|---|---|---|

[7] http://www.ec.europa.eu/education/programmes/evaluation/cedefop/final_report_pl_ramboll_en.pdf
[8] http://www.ec.europa.eu/education/programmes/evaluation/cedefop/annex_position_paper_fr.pdf
[9] http://www.ec.europa.eu/education/programmes/evaluation/cedefop/actionpl_fr.pdf

| | | personnel en EUR | en EUR | en EUR |
|---|---|---|---|---|
| 2008 | 17 604 322 | 10 603 000 | 1 409 000 | 5 592 322 |
| 2007 | **17 374 402** | 9 881 740 | 1 928 260 | 5 564 402 |

L'annexe 2 présente de façon succincte le budget du Cedefop pendant la période d'évaluation (2001 – 2006). Les comptes annuels du Centre, mis en ligne sur son site web (voir la note de bas de page n°4), fournissent de plus amples informations.

## 3. LES GRANDES LIGNES DE L'EVALUATION EXTERNE

La direction générale de l'éducation et de la culture (DG EAC) a confié l'évaluation externe du Cedefop à la société Ecotec Research and Consulting Ltd[10]. Un comité directeur présidé par la DG EAC a été créé afin de soutenir et de suivre les travaux du contractant. Ce comité était composé d'un représentant de chacune des parties siégeant au conseil d'administration du Cedefop et de deux membres du personnel du Centre.

Il avait été convenu que l'évaluation viserait de manière générale à :

- déterminer la pertinence, la complémentarité, l'efficacité, l'efficience, la valeur ajoutée et l'incidence des activités et de l'organisation du Centre aux fins de la réalisation des principaux objectifs et des grandes priorités et tâches définis dans ses documents d'orientation stratégique relatifs à la période concernée (par exemple, les priorités à moyen terme, les programmes de travail, etc.);
- tirer des enseignements utiles de la période considérée et formuler des recommandations pour que le Cedefop puisse relever les défis des années à venir. Une importance particulière était accordée aux recommandations devant permettre au Centre d'améliorer sa programmation, sa gestion, ses performances et les retombées de ses produits et services, et de mieux rendre compte de son action à l'autorité budgétaire et à la population en général. Il devait donc s'agir d'une évaluation formative.

Les évaluateurs externes ont suivi la méthode et la terminologie prescrites par la direction générale du budget (DG Budget) pour les évaluations[11] et employé divers outils méthodologiques. Pour réunir des données probantes exhaustives, ils se sont penchés sur la littérature spécialisée, les documents d'orientation stratégique, ont effectué des recherches en ligne et une enquête sur les activités du Cedefop, et ont procédé à quatre études de cas approfondies. Pour étayer leurs analyses, ils ont recueilli l'opinion de plus d'une centaine d'acteurs clés du domaine, qui ont été interrogés ou ont participé à des groupes de réflexion, et ont compilé plus de 650 réponses au terme de deux enquêtes en ligne (pour de plus amples détails, voir l'annexe 3 du rapport).

---

10 Au terme d'une procédure d'adjudication, un contrat-cadre a été octroyé à Ecotec Research and Consulting Ltd pour l'évaluation des activités concernées de la DG EAC.

11 « Evaluating EU Activities: A practical guide for the Commission services », Commission européenne, direction générale du budget, juillet 2004

## 4. LES REPONSES AUX PRINCIPALES QUESTIONS DE L'EVALUATION

Cette partie résume les principales analyses et constatations des évaluateurs. L'évaluation a conclu de manière générale à la pertinence et à l'efficacité du Cedefop – un organisme qui apporte clairement une valeur ajoutée distincte. Compte tenu de son vaste éventail d'activités et du rapport existant entre les ressources investies et les résultats obtenus, le Cedefop peut aussi se targuer d'être une organisation efficiente.

### 4.1. Pertinence et complémentarité

Les conclusions de l'évaluation sur la pertinence et la complémentarité du Cedefop sont très positives. Il est noté que le Centre non seulement répond aux demandes émanant de la nouvelle politique communautaire en matière d'enseignement et de formation professionnels, mais qu'il contribue aussi à modeler celle-ci. Le Cedefop promeut désormais la politique d'enseignement et de formation professionnels de l'UE au plus haut niveau. Les évaluateurs sont également d'avis que le Centre a joué depuis sa création un rôle déterminant en offrant aux acteurs de la formation professionnelle au sens large une source d'informations en libre accès ; la réputation et la notoriété du Centre dans le secteur européen de l'enseignement et de la formation professionnels sont ainsi devenus incontestables.

Bien qu'elle souligne la réussite du Cedefop en tant que source d'informations à la libre disposition d'une vaste communautés d'intervenants, l'évaluation indique qu'il est peut-être temps désormais, pour le Centre, de se concentrer davantage sur les intérêts des parties prenantes dans son champ d'action immédiat, notamment en ce qui concerne l'élaboration des politiques. Les évaluateurs affirment à juste titre que ces deux activités, à savoir la libre mise à disposition d'informations et le soutien à l'élaboration des politiques, ne sont pas incompatibles. Bien que le Cedefop apporte un appui croissant à la définition des politiques, nombre de ses activités servent les acteurs de la formation professionnelle au sens large. Il ne s'agit pas là d'une question d'incompatibilité, mais d'un équilibre à trouver dans la stratégie du Centre.

Les évaluateurs ont aussi jugé que le Cedefop assurait une fonction complémentaire par rapport à d'autres agences ; ils ont constaté que le Centre était conscient de la nécessité d'éviter les doubles emplois et prenait des mesures déterminées pour que soient clairement définies les fonctions de chacun. À l'avenir, compte tenu de l'importance croissante du double rôle du Cedefop (en tant que soutien à l'élaboration des politiques et source non restrictive d'informations), il conviendra de poursuivre une gestion résolue de cette ligne de démarcation par rapport aux autres agences.

### 4.2. Efficacité

Le Cedefop accomplit un travail de qualité qui satisfait la majorité des utilisateurs, il jouit d'une excellente réputation et possède une forte image de marque dans le secteur de la formation professionnelle européenne (enseignement professionnel compris).

Le Cedefop est une source précieuse d'informations pour tous ceux qui veulent présenter, recueillir et analyser les données de l'enseignement et de la formation professionnels à l'échelle européenne, dont le rôle de centre de recherche et de diffusion de l'information est reconnu. Les évaluateurs ont constaté que le retour d'informations sur les activités du Centre était de manière générale positif.

L'évaluation met en lumière certaines des forces et des faiblesses du Cedefop. La mise en réseau, la promotion de l'apprentissage mutuel et la mise à disposition d'informations comparables sont autant de points forts. Le Cedefop apporte surtout une valeur ajoutée en unissant stratégie et recherche, notamment en mettant les résultats de la recherche au service de la définition des politiques. Le Cedefop a ainsi contribué efficacement au suivi du processus de Copenhague (coordination de l'enseignement et de la formation professionnels en Europe[12]), une tâche complexe et considérable qui a été menée à bien avec peu de ressources. De plus, les activités du Cedefop dans le domaine de la prévision des compétences comblent un manque au niveau européen.

Les points faibles du Cedefop ont trait à sa stratégie de communication, en particulier sur ses sites web, et à l'absence d'une culture de l'évaluation suffisamment développée. Une attention doit être portée à certains aspects de son action fondée sur ReferNet – son principal réseau de diffusion d'informations - notamment l'aptitude de ce réseau à fournir des informations validées par les autorités nationales reflétant précisément l'évolution de l'enseignement et de la formation professionnels, et sa notoriété dans les États membres.

### 4.3. Efficience

L'évaluation de l'efficience de l'agence s'est révélée plus ardue. Cette tâche implique d'examiner la façon dont les ressources (humaines et financières) disponibles au départ sont transformées à l'arrivée en résultats d'activités, puis d'estimer la rentabilité et les coûts comparatifs. Les données financières et celles émanant des rapports rédigés sur les projets n'ont pas permis aux évaluateurs d'effectuer une mesure scientifique de l'efficience. Selon eux, la procédure d'établissement du budget par activité a commencé à être appliquée vers la fin de la période d'évaluation et les indicateurs de performance n'ont été disponibles pour la première fois, dans leur totalité, qu'en 2005, ce qui a permis des comparaisons partielles entre 2005 et 2006.

Pour évaluer le degré d'efficience du Cedefop en dépit de cette absence de données scientifiques, les évaluateurs ont donc eu recours à un certain nombre de mesures indirectes. Ils ont conclu que l'ampleur des activités était tout simplement gigantesque et que, compte tenu du rapport ressources/résultats (vaste éventail d'activités et de produits), le Cedefop pouvait à juste titre se prévaloir de son efficience.

Les évaluateurs ont précisé que certains des enjeux évoqués avaient déjà été pris en compte par la direction actuelle du Centre – trop tard cependant pour que l'évaluation menée en bénéficie. L'application pleine et entière du principe d'établissement du budget par activité au sein du Cedefop en 2008 est considérée comme une étape importante, qui facilitera les futures évaluations.

### 4.4. Valeur ajoutée et incidence

Les évaluateurs jugent dans leur rapport que le Cedefop est une entité apportant une valeur ajoutée distincte certaine. Il n'existe tout simplement pas de substitut valable à son action et, apparemment, pour nombre de ses activités, le Cedefop n'a pas d'équivalent. Nulle autre structure ne se concentre ainsi sur l'enseignement et la

---

[12] Pour plus d'informations sur le processus de Copenhague, voir :http://ec.europa.eu/education/policies/2010/vocational_en.html

formation professionnels et ne dispose d'une expérience et d'une réserve de compétences à l'échelle européenne dans ce domaine.

L'évaluation a recensé plusieurs secteurs dans lesquels l'action du Cedefop induit clairement des retombées positives et apporte une valeur ajoutée. Atouts majeurs du Centre, ces activités consistent à:

- analyser, sur une base documentée, les avancées du processus de Copenhague en faveur d'une coopération européenne accrue en matière d'enseignement et de formation professionnels et rédiger les rapports à présenter lors des réunions ministérielles ; de ce fait, il incombe désormais davantage au Cedefop d'assurer le suivi et de rendre compte des progrès accomplis par les États membres dans l'application de la politique européenne d'enseignement et de formation professionnels ;
- mettre en parallèle les recherches sur l'enseignement et la formation professionnels afin d'interpréter les tendances actuelles et d'encourager une résolution commune des problèmes à l'échelle européenne ;
- combler le manque de connaissances en fournissant l'analyse indispensable des besoins actuels et futurs en qualifications en Europe ;
- grâce à son expertise, contribuer à la consolidation de la coopération européenne en facilitant la conception, l'élaboration et l'utilisation d'instruments européens tels que Europass, le cadre européen des certifications (CEC) et le système européen de crédits d'apprentissage pour l'enseignement et la formation professionnels (ECVET) ;
- promouvoir la compréhension et l'apprentissage mutuel en rapprochant les acteurs concernés – professionnels, chercheurs et, en particulier, partenaires sociaux ; en 2006, la Commission européenne a invité le Cedefop à coordonner le nouveau programme consolidé de visites d'études du programme d'éducation et de formation tout au long de la vie[13] (2008-2013).

## 5. LES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION EXTERNE

La présente partie donne un aperçu des 16 recommandations formulées dans l'évaluation, qui sont regroupées sous les trois intitulés suivants: enjeux stratégiques, enjeux opérationnels et gestion interne.

### 5.1. Enjeux stratégiques

- Le Cedefop devrait continuer d'examiner les moyens de resserrer le champ de ses activités. Il devrait axer ses ressources sur un nombre réduit d'activités fondamentales et consolider sa gestion afin de maximiser son rôle moteur dans tous ses domaines d'intervention. Les priorités à moyen terme de la période 2009-2011, que le Cedefop est en train de définir, sont une excellente occasion de s'attaquer à l'équilibre stratégique de ses opérations, qui consistent, d'une part, à fournir une source d'informations en libre accès à et, d'autre part, à alimenter et soutenir l'application des priorités de la politique de l'UE en matière d'enseignement et de formation professionnels. En améliorant sa politique de

[13] Conseil de l'Union européenne. Décision n° 1720/2006/CE du Parlement européen et du Conseil établissant un programme d'action dans le domaine de l'éducation et de la formation tout au long de la vie. JO L 327 du 24.11.2006, p. 45.

communication, le Cedefop devrait s'assurer l'appui de ses parties prenantes et utilisateurs en ce qui concerne d'éventuels ajustements stratégiques (recommandations 2, 3, 4 et 5).

- Le Cedefop devrait mieux tirer parti de ses objectifs stratégiques, qui sont clairs et cohérents, pour transformer sa culture de gestion par objectifs en une pratique quotidienne, répercutée à tous les niveaux de son personnel (recommandation 1).
- Il devrait s'efforcer de mettre sur pied un fonds d'investissement/de restructuration (dans les limites des règles admissibles) lui permettant d'allouer des ressources de développement à de nouvelles initiatives sans réduire d'autres postes de dépenses, et de briser ainsi le cycle à somme nulle actuel (recommandation 6).

Dans ce contexte, l'évaluateur formule également deux recommandations spécifiques à l'intention de la Commission, à savoir :

- aider le Cedefop à trouver les moyens de réagir avec plus de souplesse aux exigences stratégiques qui lui sont imposées (recommandation 7) ;
- étudier avec les services concernés et les institutions européennes comment les actions du Cedefop, dans le cadre de sa règlementation, peuvent s'inscrire dans une planification à plus long terme (recommandation 8).

### 5.2. Enjeux opérationnels

- Recherche, conseils et soutien à la définition des politiques : il convient d'accorder une attention accrue aux résultats à fournir aux décideurs, résultats qui doivent être concis, ciblés et fournis en temps voulu. Le Cedefop est le point de rencontre de la politique et de la recherche. Cette caractéristique doit faire l'objet d'une meilleure politique de communication à l'égard de la communauté au sens large des utilisateurs et des parties prenantes du Cedefop, pour que soit souligné le rôle unique du Centre, qui applique les résultats les plus récents de la recherche à la résolution des problèmes de l'enseignement et de la formation professionnels dans l'UE et comble ainsi le manque de connaissances. Le Cedefop devrait engager un processus prévisionnel explorant les enjeux liés à l'enseignement et à la formation professionnels au-delà de 2010, et alimentant le programme de l'UE en la matière (recommandations 12, 13 et 14).
- Communication, information et diffusion : la stratégie de communication du Cedefop devrait être revue et mieux tenir compte des besoins des parties prenantes et des groupes cibles. Des mesures devraient permettre d'exploiter tout le potentiel du réseau ReferNet et de tirer pleinement parti des qualités inhérentes à ce modèle (recommandations 9 et 10).
- Échange et coopération : il convient d'étendre le programme de visites d'études et d'en faire une base d'observation, de diffusion et d'échange des bonnes pratiques dans toute l'UE dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels (recommandation 11).

### 5.3. Gestion interne

- Le processus d'établissement du budget par activité devrait être complété par la présentation de rapports financiers par activité. Ainsi, le Cedefop pourrait déterminer avec précision les ressources réellement utilisées pour ses activités (par opposition à celles ayant été budgétisées). Ses choix stratégiques en seront

aussi facilités, car il connaîtra le coût d'opportunité de chaque activité (recommandation 15).

- Afin de renforcer la culture d'évaluation du Centre, des mesures de la rentabilité et de l'efficacité (coûts unitaires, analyse comparative des coûts) doivent être introduites ; elles permettront de dresser un bilan périodique des performances. Le Centre doit pouvoir rendre compte aussi bien de l'incidence de ses activités que du retentissement donné à celles-ci (recommandation 16).

La Commission et le Cedefop acceptent dans leur ensemble les recommandations des évaluateurs. Le Cedefop disposant de ressources limitées, il est important de les utiliser au mieux. Compte tenu de la diversité des principales parties prenantes (gouvernements, organisations patronales, syndicats et Commission européenne) et de la communauté d'utilisateurs (qui englobe aussi bien des décideurs que des professionnels du secteur), il est essentiel de trouver le bon dosage et le juste équilibre entre les activités étayant l'élaboration et l'application des politiques et l'appui fourni par le Centre en tant que source d'informations en libre accès sur les questions liées à l'enseignement et à la formation professionnels. La Commission et le Cedefop élaboreront des plans d'action détaillés donnant suite aux conclusions et recommandations de l'évaluation externe.

## 6. CONCLUSION

La Commission partage l'opinion globalement positive des évaluateurs sur le travail du Cedefop. Elle considère que le Cedefop a apporté une contribution précieuse aux activités de la Communauté dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels. Depuis l'an 2000, la stratégie de Lisbonne, le programme « Éducation et formation 2010 », le processus de Copenhague et l'élargissement de l'Union ont radicalement modifié le paysage européen de l'enseignement et de la formation professionnels. L'évaluation constate que l'environnement du Cedefop est devenu plus complexe et plus exigeant au cours des six dernières années. Elle conclut que ce dernier a su réagir et faire preuve de plus de souplesse dans des actions aux retombées plus marquées et à la valeur ajoutée accrue.

En particulier, le Cedefop a soutenu l'élaboration des politiques en facilitant l'exécution du programme de travail « Éducation et formation 2010 », ainsi qu'en assurant le suivi et en rendant compte des progrès accomplis par les États membres dans l'application des priorités de la politique européenne d'enseignement et de formation professionnels, telles que définies dans le processus de Copenhague. Le Centre a contribué au renforcement de la coopération européenne en participant à la mise au point d'instruments européens comme Europass ou le cadre européen des certifications, et en encourageant les échanges et l'apprentissage mutuel grâce au programme de visites d'études.

L'évaluation conclut que le Cedefop possède une forte image de marque, apporte une valeur ajoutée distincte certaine et, pour nombre d'activités, n'a apparemment pas d'équivalent. « *Nulle autre instance ne se concentre ainsi sur l'enseignement et la formation professionnels et ne dispose d'une expérience et d'une réserve de compétences à l'échelle européenne dans ce domaine. De fait, nombre d'arguments incitent à penser que si le Cedefop n'existait pas, il faudrait probablement inventer une structure lui ressemblant.* »

Durant la période d'évaluation, de 2001 à 2006, le Centre s'est écarté de son rôle traditionnel de source d'informations à la libre disposition des acteurs de

l'enseignement et de la formation professionnels au sens large pour offrir un soutien plus actif à l'élaboration de la politique de l'UE dans ce domaine. Cette nouvelle orientation stratégique, amorcée en 2002 avec la « déclaration de Copenhague » et accélérée par les « communiqués de Maastricht et d'Helsinki », devrait se poursuivre.

L'évaluation a jugé que le conseil d'administration soutenait largement cette nouvelle direction stratégique du Cedefop. Cependant, un tel changement de cap, pour réussir, requiert une définition des priorités et une allocation des ressources efficaces. Or, le Cedefop assume toujours son rôle de source d'informations sur l'enseignement et la formation professionnels en Europe – son soutien à l'élaboration de la politique étant fourni en parallèle. Selon les évaluateurs, «*cette situation ne pose naturellement aucun problème, du moment que le niveau des ressources le permet et que le réservoir de compétences du Centre couvre ces deux domaines*.»

Néanmoins, comme l'appui fourni à la définition et à l'application des politiques devrait s'accroître et que les ressources sont limitées, il est important d'axer celles-ci sur un nombre réduit d'activités fondamentales. Le Cedefop doit, dans une certaine mesure, se départir de son rôle de source d'informations. Il faut pour cela faire des choix douloureux et stopper des activités, certes valables en soi, mais qui n'apportent pas de valeur ajoutée substantielle aux principales parties prenantes.

Le Cedefop doit réviser sa stratégie et ses services d'information et de communication et fournir une information ciblée à des catégories précises de parties prenantes qui requièrent une mise en forme et un contenu différents. Il est important que le Centre explique sa nouvelle orientation stratégique, vers des activités soutenant la définition des politiques, aux acteurs au sens large de la formation professionnelle et les associe à ce processus.

La pleine et entière application par le Cedefop du principe d'établissement du budget par activité, en 2008, constituera une étape majeure, qui permettra de rendre plus visible et plus compréhensible le lien entre investissements et résultats pour différentes activités et, dès lors, leur valeur stratégique pour le Centre et ses parties prenantes. Comme le recommandent les évaluateurs, le Cedefop devrait étudier comment utiliser ce système à des fins de suivi et de compte rendu financiers pour que les ressources réellement utilisées par les activités (par opposition à celles ayant été budgétisées) puissent être déterminées avec précision. Une telle action devrait être complétée par des indicateurs pertinents et mesurables facilitant le suivi des objectifs et aidant le Centre à évaluer l'incidence de ses activités dans ses domaines d'intervention.

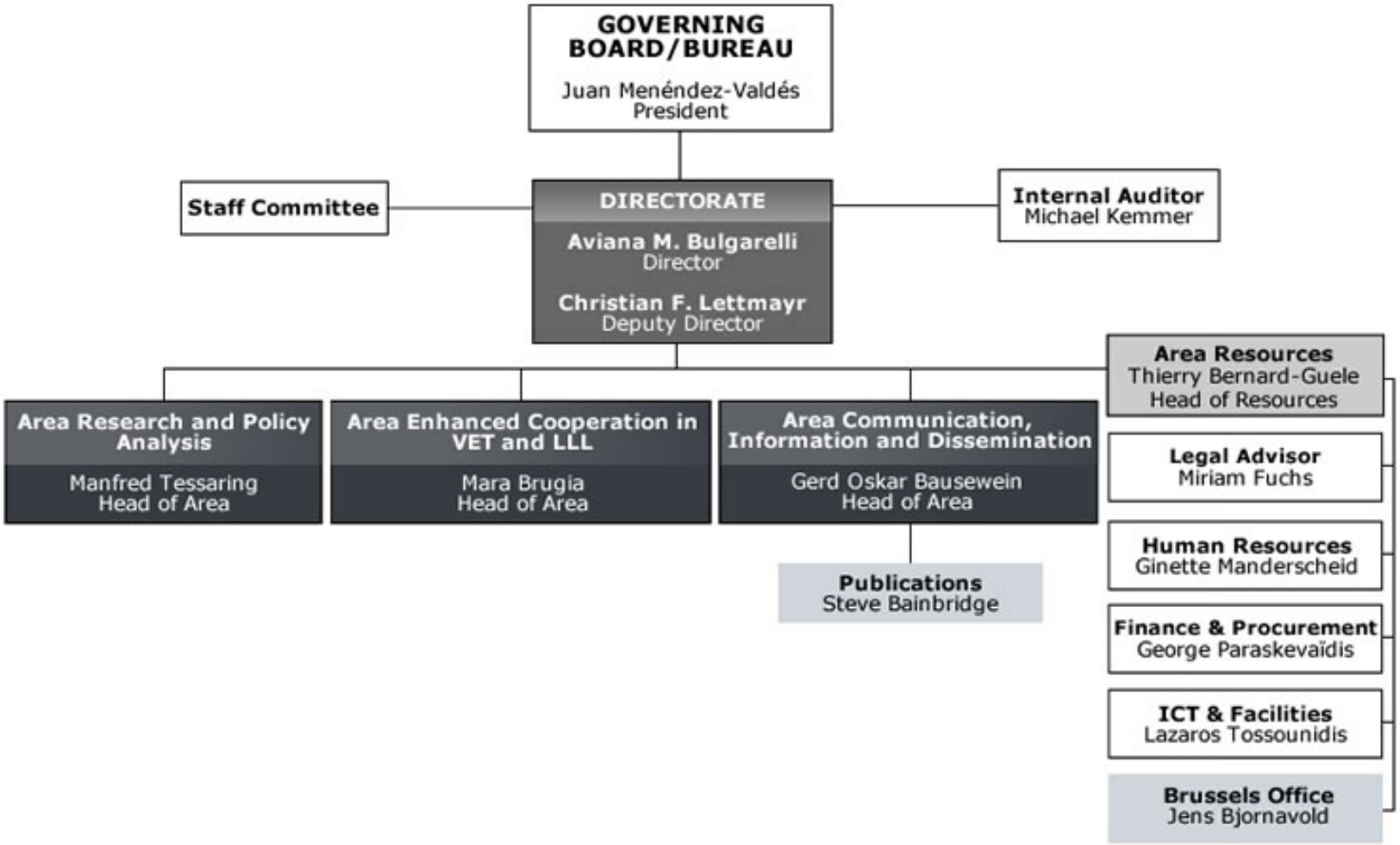
La direction du Cedefop doit poursuivre les efforts engagés pour définir clairement ses ambitions et faire connaître sa mission stratégique à tous les échelons de son personnel.

Le rapport d'évaluation externe contient des conclusions et recommandations utiles pour l'avenir du Cedefop en tant qu'agence de l'UE chargée de l'enseignement et de la formation professionnels. Concrètement, le suivi des conclusions et recommandations de l'évaluation sera garanti à deux échelons :

- dans un plan d'action qui sera soumis par le Cedefop à son conseil d'administration et mettra en avant son analyse et ses propositions d'actions pour donner suite aux recommandations. L'application de ce plan d'action se fera sous la surveillance du conseil d'administration ;

- dans un plan d’action de la DG EAC, qui tiendra compte du plan du Cedefop, mais abordera aussi les conclusions et les recommandations de l’évaluation ne s’arrêtant pas aux compétences du Centre, notamment celles adressées à la Commission.

## CEDEFOP Organisation chart (situation as of March 2008)



## Annexe 2

## ÉVOLUTION DU BUDGET DE 2001 À 2006

| | Subvention communautaire | Recettes (inscrites au budget final et effectivement perçues) | | Crédits d'engagement (inscrits au budget final) ventilés par titre | | | Crédits d'engagement (alloués et versés) | | Ressources humaines | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Année** | | **Recettes inscrites** en milliers d'EUR | **Recettes perçues** en milliers d'EUR | **Personnel (Titre 1)** en milliers d'EUR | **Administration et infrastructures (Titre 2)** en milliers d'EUR | **Opérations (Titre 3)** en milliers d'EUR | **Engagements** en milliers d'EUR | **Versements** en milliers d'EUR | **Tableau des effectifs** | **Nbre total des effectifs (au 31.12 de l'année)** |
| **2001** | *B3-1030: 8,5 Mio EUR* *B3-1031: 4,7 Mio EUR* Total: 13,2 Mio EUR | 13 600 | 13 500 | 7 500 | 1 000 | 5 000 | 13 500 | 10 600 | 81 postes | 127 |
| **2002** | *B3-1030: 9,2Mio EUR* *B3-1031: 4,5 Mio EUR* Total: 13,7 Mio EUR | 14 200 | 12 600 | 8 100 | 1 100 | 5 000 | 13 900 | 10 900 | 83 postes | 123 |
| **2003** | *B3-1030: 9,4 Mio EUR* *B3-1031:5,1 Mio EUR* Total: 14,5 Mio EUR | 14 700 | 15 300 | 8 000 | 1 200 | 5 500 | 15 400 | 11 300 | 83 postes | 125 |
| **2004** | *15 03 01 03: 10,638 Mio EUR* *15 03 01 04:* 5,162 Mio EUR Total: 15,8 Mio EUR | 16 546 | 14 466 | 9 243 | 1 395 | 5 958 | 16 313 | 12 270 | 88 postes | 137 |
| **2005** | *15 03 01 03:* | 17 093 | 16 989 | 9 468 | 1 372 | 5 578 | 15 290 | 14 381 | 91 postes | 123 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *10,662 Mio EUR*<br>*15 03 01 04:*<br>5,438 Mio EUR<br>Total: 16,1 Mio EUR | | | | | | | | | |
| **2006** | *15 03 01 03:*<br>*10,962 Mio EUR*<br>*15 03 01 04:*<br>*5,438 Mio EUR*<br>Total: 16,4 Mio EUR | 17 563 | 15 313 | 9 443 | 1 419 | 5 978 | 15 872 | 13 475 | 95 posts | 123 |

Depuis le passage à un budget établi par activité, en 2004 : 15 03 01 03 remplace B3-1030; 15 03 01 04 remplace B3-1031.