



PLAN D'ACTION DE L'ETF EN RÉPONSE À LA COMMUNICATION DE LA COMMISSION EUROPÉENNE (N°832 du 19/12/2006)

La troisième évaluation de la Fondation européenne pour la formation s'est achevée en mai 2006¹. L'évaluation a été réalisée par des évaluateurs externes (ITAD Ltd) pour le compte de la Commission. Les résultats finals de l'évaluation ont été présentés aux membres du conseil de direction en juin 2006. Veuillez trouver ci-joint la synthèse du rapport ITAD.

Suite à cette évaluation externe, la Commission européenne a publié le 19/12/2006 une communication sur la Fondation européenne de la formation, en cours de finalisation, à l'attention du Parlement européen, du Conseil et du Comité économique et social. La communication présente l'avis de la Commission sur les résultats du processus d'évaluation externe et mentionne un certain nombre de recommandations en vue d'une amélioration. Par cette communication, la Commission invite l'ETF à mettre au point un plan d'action en réaction aux recommandations figurant tant dans le rapport de l'ITAD que dans la communication elle-même.

L'ETF approuve les recommandations faites par les évaluateurs externes et celles de la Commission par la communication. Afin d'assurer une réponse exhaustive aux recommandations ainsi qu'une planification adéquate des mesures correctrices, l'ETF a rédigé à un plan d'action qui comprend:

- les recommandations de l'évaluation externe
- les recommandations de la Commission européenne
- les commentaires de l'ETF et les actions proposées
- la planification sur les deux prochaines années.

L'ETF a rédigé un rapport sur l'exécution du plan d'action à l'attention du conseil de direction selon le calendrier suivant, lequel est prévu pour coïncider avec le calendrier habituel des réunions du conseil de direction:

- rapport d'avancement en juin 2007
- rapport d'avancement en novembre 2007
- rapport d'avancement en juin 2008
- rapport définitif en novembre 2008

Page 2: Résumé de l'évaluation externe

Page 13: Plan d'action ETF (tableau)

¹ Les deux premières évaluations se sont déroulées en 1998 et en 2002.

Résumé (ITAD)

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 des 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'EFP : 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'EFP 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'EFP), l'absence de réformes systémiques fait planer des doutes sur la viabilité à long terme.

GOVERNANCE

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 est 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'EFP 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'EFP, 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.

PLAN D'ACTION DE L'ETF EN RÉPONSE À LA TROISIÈME ÉVALUATION EXTERNE DE L'ETF DE 2005

«The Commission invites the ETF to submit a draft Action Plan to the Governing Board, outlining its analysis and proposed action on all recommendations made by the evaluator and by the Commission in this report» [La Commission invite l'ETF à soumettre un avant-projet de plan d'action au conseil de direction, en décrivant dans ses grandes lignes son analyse et l'action qu'elle propose relativement à toutes les recommandations formulées par l'évaluateur et par la Commission dans ce rapport.]

(COM Communication N° 832 du 19/12/2006)

Recommandations des évaluateurs externes	Recommandations de la Commission dans la communication COM	Commentaires de l'ETF	Actions proposées	Calendrier
DOMAINE CLÉ 1: POLITIQUE ET STRATÉGIE				
<p>1.1 Interprétation de l'étendue thématique du mandat: le mandat doit être modifié afin de refléter les nouvelles réalités d'une interprétation plus large de la formation professionnelle/continue.</p>	<p>La Commission propose de traiter la question lors de la prochaine révision du règlement de l'ETF en élargissant son mandat pour «<i>contribute, in the context of EU external relations policies, to the improvement of human resources development, in particular education and training in a lifelong learning perspective, and related labour-market issues</i>» [contribuer, dans le cadre des politiques de relations extérieures de l'Union européenne (UE), à l'amélioration du développement des ressources humaines, notamment de la formation et de l'enseignement dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie, et des questions connexes du marché du travail].</p> <p>La Commission propose cinq fonctions dans la proposition révisée de règlement du Conseil.</p>	<p>L'ETF apprécie et soutient la proposition dans l'évaluation externe et la communication de la Commission d'aligner son mandat thématique sur la politique intérieure et extérieure de l'UE tout en continuant à se concentrer sur le secteur de la formation professionnelle. L'ETF estime que ce changement répond aux besoins de réforme politique et systémique dans les pays partenaires. L'ETF apprécie également les cinq fonctions proposées par la Commission dans la communication. Celles-ci reflètent les principales caractéristiques des interventions de l'ETF dans les pays partenaires.</p>	<p>1.1.1 L'ETF a révisé sa définition de mission et a préparé son avant-projet de programme de formation des cadres et de programme de travail 2007 sur la base du nouveau mandat thématique.</p> <p>1.1.2. Une caractéristique clé du programme de formation des cadres est le programme de développement d'expertise de l'ETF, conçu pour aligner les approches de l'ETF sur le nouveau mandat.</p> <p>1.1.3. L'ETF a préparé son programme de formation des cadres et son programme de travail annuel autour des cinq fonctions. Les fonctions fourniront un cadre pour les</p>	2007-2010

			plans nationaux de l'ETF et ses plans de mise en oeuvre de projets.	
<p>1.2 L'ETF devrait accorder/identifier plus clairement ses priorités à l'égard à la fois des pays candidats et des pays de la politique européenne de voisinage (PEV): les pays candidats de 1^e priorité, les pays candidats potentiels de 2^e priorité, les pays de la PEV de 3^e priorité.</p> <p>Pour les pays de la PEV, l'ETF devrait tenir compte de la priorité qui y est respectivement accordée par la Commission européenne sur une base nationale. Pour les pays en dehors de la PEV et les pays candidats (et pays candidats potentiels), si (a) l'ETF peut faire preuve d'une forte valeur ajoutée en tant que catalyseur et innovateur, et (b) si un manque critique de capacité à entreprendre un processus de réforme de la formation professionnelle/continue est identifié comme étant la contrainte principale, dans ce cas, des arguments plaident en faveur d'un rôle de l'ETF. Les pays de la région d'Asie Centrale devraient être classés par ordre de priorité et les ressources utilisées par l'ETF devraient être proportionnées.</p> <p>L'ETF devrait prendre en considération pour tous les pays ceux où a) il y a un climat stratégique et politique favorable à une réforme de la formation professionnelle, b) où il existe une demande nationale démontrable pour des acteurs-clés.</p>	<p>L'ETF, dont les ressources sont limitées, devrait garder une certaine priorité géographique, associée à un degré de flexibilité. C'est pourquoi il est proposé de définir les compétences primaires de l'ETF par référence à l'instrument d'aide de préadhésion (IAP), et à l'instrument européen de partenariat et de voisinage (IEPV). Afin de fournir un degré de flexibilité et d'utiliser l'expertise de l'ETF dans des régions qui tombent en dehors de ses compétences géographiques primaires, telles que les pays d'Asie Centrale, il est proposé que l'ETF puisse opérer dans d'autres pays désignés comme pays partenaires par décision de son conseil de direction sur proposition de la Commission.</p>	<p>L'ETF se rend compte de la nécessité de concentrer ses ressources sur des priorités clés en accord avec la Commission et le conseil de direction.</p> <p>L'ETF a développé, en coopération avec la Commission, un instrument pour évaluer le potentiel de réforme dans ses pays partenaires selon le degré de priorité de la Commission européenne et le contexte de réforme dans le pays partenaire.</p> <p>L'ETF espère recevoir bientôt des demandes de la Commission et du conseil de direction pour fournir un soutien à d'autres pays partenaires.</p>	<p>1.2.1. ETF a préparé une répartition indicative des ressources en fonction des priorités entre les régions de l'instrument d'aide de préadhésion (IAP), de l'instrument européen de partenariat et de voisinage (IEPV) et de l'instrument de coopération au développement et de coopération économique (<i>Development cooperation and economic cooperation instrument</i>, DCECI) dans le programme de formation des cadres 2007-2010 qui doit être approuvé par le conseil de direction.</p> <p>1.2.2. L'ETF a conçu un instrument pour évaluer le potentiel de réforme dans les pays partenaires. Cet instrument a été utilisé pour contribuer à l'identification des priorités des pays partenaires dans le programme de travail annuel. L'instrument sera révisé annuellement.</p> <p>1.2.3. Afin de maintenir une certaine flexibilité dans sa capacité à répondre à l'évolution des priorités dans les relations</p>	Fin 2006

			extérieures de l'UE, l'ETF a gardé une possibilité de financement pour fournir un soutien à la Commission.	
<p>1.3 Élargir la clientèle: l'ETF devrait en outre pouvoir offrir ses services sur une base plus large parmi les agences et organes de l'UE (par ex. aux commissions parlementaires de l'UE) ainsi qu'aux États membres. La méthode de financement de ce soutien doit être convenue avec la Commission européenne.</p>	<p>L'ETF devrait garder la Commission pleinement informée sur ses opérations, initiatives et contacts avec d'autres donateurs afin d'assurer une approche européenne cohérente dans les relations extérieures.</p>	<p>L'ETF apprécie les remarques formulées dans le rapport d'évaluation externe d'ITAD concernant l'établissement d'avantages de liens structurés avec les organes de l'UE et les donateurs. L'ETF est notamment convaincue de l'importance d'une coopération soutenue avec les organes de l'UE tels que le Parlement, le Conseil et autres agences de l'UE. L'objectif principal consiste à s'assurer que l'expertise que la Communauté a acquise au sein de l'ETF puisse être stimulée par les organes de l'UE pour développer des approches communautaires communes. Le type de coopération sera adapté à la spécificité des différentes institutions. On s'attend toutefois à ce que cette coopération consiste en une consultation quant aux priorités, à un échange d'informations, à une diffusion des résultats et à des activités communes. Ce type de coopération devrait être financé au moyen de la subvention annuelle principale provenant du budget de l'UE. Des demandes spécifiques d'États membres ou de donateurs pour des activités communes devront être approuvées par le conseil de direction de l'ETF au cas par cas conformément aux règlements du conseil de direction.</p>	<p>1.3.1. L'ETF continuera à fournir des informations et à diffuser les résultats de son travail au Parlement européen et au Conseil comme le demandent les comités compétents.</p>	En cours
			<p>1.3.2. L'ETF continuera à organiser des échanges d'informations et des activités communes avec les agences à Bilbao, Dublin et le Cedefop sur son travail thématique afin d'assurer la cohérence des approches communautaires de l'apprentissage tout au long de la vie. Ceci fera l'objet d'une annexe spécifique du programme de travail annuel pour 2007.</p>	En cours
			<p>1.3.3. L'ETF continuera à évaluer et à développer des opportunités de coopération administrative et d'économies d'échelle entre les agences de l'UE, en faisant particulièrement référence à l'Autorité européenne de sécurité des aliments (EFSA) à Parme. Tout comme ci-dessus, cet élément fera l'objet d'une annexe spécifique du programme de travail et de rapports au conseil de direction.</p>	<p>Novembre 2006</p> <p>En cours</p>

		<p>L'ETF sera toujours ouverte à des activités communes avec les États membres de l'UE et les donateurs, conformément aux lignes directrices convenues avec le conseil de direction en 2004.</p> <p>L'ETF est également consciente de l'importance de garder la Commission pleinement informée de ses activités avec d'autres donateurs afin d'assurer une cohérence dans les relations extérieures de l'UE.</p>	<p>1.3.4. L'ETF continuera à étudier des possibilités de coopération avec les États membres de l'UE et les donateurs. Le principal objectif consistera à assurer que les États membres et les donateurs puissent accéder aux informations et au savoir accumulés au sein de l'ETF comme contribution à l'harmonisation et à l'alignement de l'aide. La Commission sera tenue informée via le processus de «dialogue structuré», et le conseil de direction sera tenu au courant lors des réunions du conseil.</p>	En cours
--	--	--	---	----------

DOMAINE CLÉ 2: EFFICACITÉ DES PROGRAMMES DE L'ETF				
<p>2.1 Plaider en faveur d'un investissement dans la formation professionnelle, en particulier via la Commission européenne:</p> <ul style="list-style-type: none"> Le personnel de l'ETF doit utiliser sa position (et son influence en tant qu'experts dans le secteur) pour faire prendre conscience de l'importance qu'il y a à investir dans la formation professionnelle en général et de la contribution que ceci peut apporter à la réalisation des objectifs en matière de développement des ressources humaines (DRH) dans les stratégies de développement régional et national. Il est légitime que les experts de l'ETF assurent que la formation professionnelle soit prise en compte pour être incluse dans des programmes nationaux. Il est important que l'ETF mette à disposition des preuves de haute qualité pour justifier de telles décisions politiques. Pour aider à réaliser un impact à plus long terme sur la formation professionnelle/continue, l'ETF devrait continuer, via ses programmes existants et prévus, à faire prendre conscience de l'importance des opportunités d'investir dans la formation professionnelle, jouer un rôle dans la coopération au programme de formation professionnelle et identifier, avec d'autres donateurs, des moyens pour soutenir des changements systémiques et une augmentation proportionnelle afin d'aider à assurer la durabilité des initiatives de formation professionnelle. 	<p>L'ETF devrait garder la Commission pleinement informée de ses opérations, initiatives et contacts avec d'autres donateurs afin d'assurer une approche européenne cohérente dans les relations extérieures. Ceci requiert des deux parties qu'elles renouvellent leur engagement de communication et d'échange soutenus.</p>	<p>L'ETF apprécie les suggestions faites par les évaluateurs d'ITAD et la réponse de la Commission sur les démarches pour améliorer l'efficacité de ses activités.</p> <p>Au cours de la période 2005-2006, l'ETF a contribué à programmer l'aide de l'UE dans les régions de l'IAP, de l'IPEV et du DCECI (Asie Centrale) en fournissant une analyse structurée du secteur du DRH et en esquissant des défis et priorités clés pour une réforme du système. Au cours de l'année 2006, l'ETF a également commencé à contribuer au rapport annuel sur l'état d'avancement de la réforme que la Commission fournit dans chaque région. Les rapports sont destinés non seulement à servir d'instrument pour la Commission, mais sont également disponibles pour les pays partenaires et les donateurs comme un moyen pour accorder la priorité à l'aide dans le secteur. L'ETF continuera à investir dans des instruments de diagnostic et des approches de politique d'apprentissage pour fournir une structure analytique dynamique commune qui peut être utilisée comme un agenda de réforme pour les pays et les donateurs.</p>	<p>2.1.1. L'ETF continuera à fournir des rapports annuels sur les progrès de la réforme dans les pays partenaires.</p> <p>2.1.2. L'ETF développera sa gamme d'instruments de diagnostic et ses approches de politique d'apprentissage pour fournir une évaluation en profondeur des besoins de réforme politique et systémique dans les pays partenaires. Cette approche renforcée sera développée dans les pays prioritaires 2007-2008 avec une participation active des pays partenaires et en étroite coopération avec la communauté des donateurs.</p> <p>2.1.3. L'ETF diffusera ses analyses nationales et instruments de diagnostic, notamment via le réseau OCDE-CAD, afin qu'ils puissent être utilisés par les pays partenaires et les donateurs.</p>	<p>En cours</p> <p>2007-2009</p> <p>2007-2009</p>

<p>2.2 Renforcer le rôle du plan national:</p> <p>Le plan national doit être davantage développé comme un des principaux points du processus de planification. La présentation d'un plan national individuel doit comprendre des objectifs clairs de rendement et d'effets. Les recommandations spécifiques pour un plan national sont les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • chaque titre de projet/activité doit inclure une description de base qui explique les principaux objectifs, et les tâches détaillées doivent être fixées dans un calendrier clairement spécifié, • il faut essayer d'estimer le temps RH/experts nécessaire pour chaque projet/activité afin de comparer la taille ou l'importance respective des projets individuels, • les projets actuels de petite envergure doivent être rassemblés dans un nombre plus restreint de projets plus vastes, en faisant apparaître clairement les liens et les synergies, • les projets (et sous-projets) doivent être élaborés en utilisant l'approche du cadre logique et présentés dans une matrice de cadre logique, en fournissant des indicateurs clés pour les résultats et les effets, • il convient de réfléchir à la rédaction de rapports de fin de projet et à la tenue de réunions de révision du fait que ceci fournirait un mécanisme d'apprentissage et d'autoévaluation, • il faudrait inclure une section qui résume les propositions de suivi et d'évaluation pour l'année (et, le cas échéant, les exigences en matière de ressources), en esbossant la manière dont les résultats nationaux seront contrôlés, 	<p>L'ETF doit regarder son cycle de planification. Il est notamment demandé à l'agence d'analyser la manière dont les liens entre le programme de formation des cadres, le programme de travail annuel, les plans nationaux et le rapport d'activités annuel peuvent être renforcés et rendus plus explicites. Des indicateurs mesurables pertinents devraient être définis afin de faciliter le suivi des objectifs qui ont été fixés.</p>	<p>L'ETF apprécie l'attention qui a été accordée par l'évaluation externe et par la communication de la Commission aux améliorations dans son cycle de planification. Au cours de l'année 2006, l'ETF a procédé à une révision intégrale de son cycle de planification pour y introduire les améliorations pour la période 2007-2013.</p> <p>Les nouvelles lignes directrices de planification stratégique adoptées par l'ETF présentent un lien plus étroit entre la perspective à moyen terme, le programme de travail, les plans nationaux et le rapport d'activités annuel. Une comparaison entre la situation prévue et la situation telle qu'elle a été exécutée a été introduite dans le rapport d'activités annuel 2005.</p> <p>L'ETF partage la recommandation d'ITAD selon laquelle elle devrait davantage concentrer ses efforts sur un plus petit nombre de projets mais plus substantiels.</p> <p>Une approche plus rigoureuse de planification et de conception de projets, fondée sur des principes de cadre logique a été introduite en</p>	<p>2.2.1. L'ETF doit introduire une matrice qui relie les objectifs de la perspective à moyen terme 2007-2010 aux résultats escomptés et aux indicateurs du programme de travail annuel. La matrice fera l'objet d'un compte rendu régulier au conseil de direction et dans les rapports d'activités annuels.</p> <p>2.2.2. La structure des plans nationaux de l'ETF fait l'objet d'une révision conformément aux recommandations d'ITAD. La structure révisée doit être adoptée par l'ETF en octobre 2006 à temps pour rédiger les plans nationaux pour 2007-2010. Les plans incluront une section pour l'évaluation annuelle (d'une page environ) de la réalisation des résultats pour chaque année au cours de la période 2007-2010 par rapport aux objectifs définis dans le même document (voyez également le point 3.1).</p> <p>2.2.3. Les besoins d'une gestion des documents de projets au sein de l'ETF doivent être sérieusement pris en compte lors de l'adoption d'un nouveau système de gestion de l'information en 2007. Un modèle standard de compte rendu final des projets terminés doit être présenté en plus d'une évaluation annuelle des plans</p>	<p>Novembre 2006</p> <p>Octobre 2006</p> <p>2007</p>
--	---	---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> • un système plus transparent de conservation et de gestion des dossiers de descriptions détaillées de projet ou cadre de référence que celui qui existe actuellement dans les systèmes de dossiers des gestionnaires nationaux, • le rapport d'activités annuel doit être modifié afin d'inclure les informations de planification qui ne se trouvent actuellement que dans le programme de travail séparé. Ceci permettrait la «corrélation» des informations de planification et des résultats entre ce document et le programme de travail. 		<p>2006. Tous les projets ETF 2006 sont conçus selon une présentation commune. Les propositions de projets comprennent un plan de mise en oeuvre de projet avec les principaux éléments, les effets attendus, les intrants financiers et l'allocation en ressources humaines. Les projets sont conçus et la qualité est contrôlée maintenant au sein d'équipes de projet qui présentent l'expertise nécessaire pour les projets, à la fois sur le plan de la gestion du projet et du contenu.</p> <p>La gestion des informations/documents au sein de l'ETF s'est améliorée et rationalisée en 2006. Les documents relatifs aux projets sont classés sous les catégories de lancement de projet, planification, exécution, contrôle, clôture, finances & approvisionnement et compte rendu. D'autres améliorations à la gestion des connaissances de l'ETF sont prévues pour 2007-2010.</p>	<p>nationaux. L'ETF a proposé un gros projet en matière de gestion des connaissances au titre de l'activité d'innovation et d'apprentissage en 2007 pour développer davantage ses capacités de gestion des connaissances et des documents. Les résultats de ce projet seront communiqués au conseil de direction.</p> <p>2.2.4. L'avant-projet de programme de travail pour 2007 de l'ETF démontre une attention accrue pour les activités de l'ETF. Le nombre de projets dans les programmes de travail annuels a été réduit de 35 à 20.</p>	<p>Novembre 2007</p>
--	--	---	---	----------------------

DOMAINE CLÉ 3: CONTRÔLE DES PROGRAMMES DE L'ETF				
<p>3.1 Système d'autocontrôle</p> <ul style="list-style-type: none"> Les indicateurs doivent être classés sur le plan de la réalisation en utilisant le système d'attribution de points «4» élevé, «3» important, «2» modeste et «1» faible. Attribution de points/classement tous les 6 mois, en utilisant les résultats et en en rendant compte dans le cycle de compte rendu sur les activités annuelles. Il faudrait utiliser, dans ce cycle, des présentations standard pour rendre compte de la réalisation des résultats pour chaque pays, accompagnées des informations à des fins de gestion au niveau national et organisationnel. Le contrôle devrait continuer à tester la satisfaction du client et de l'utilisateur en tant qu'indicateur de gestion pour l'ETF, et ensuite mettre en œuvre une section relative à cette satisfaction. L'équipe de contrôle devrait partager l'usage des ressources conformément à l'établissement des priorités entre les régions et les pays tel qu'indiqué ci-dessus. 	<p>L'ETF doit renforcer son système de contrôle au niveau national. Les informations disponibles sur les programmes nationaux doivent être collectées d'une manière systématique afin de contribuer adéquatement aux décisions stratégiques et de gestion au niveau organisationnel. L'ETF devrait développer un système de contrôle pertinent pour traiter les défauts identifiés. Comme l'affirme l'évaluateur, «<i>the challenge is to develop an approach that provides meaningful information at this level, and in a way that is not cumbersome and mechanistic</i>» [le défi consiste à développer une approche qui fournit des informations significatives à ce niveau, d'une manière non pesante et mécaniste.]</p>	<p>L'ETF se réjouit de l'attention accordée par l'évaluation externe et la communication de la Commission aux améliorations au niveau de son contrôle.</p> <p>Toutefois, l'opération d'attribution de points s'inscrit mieux dans le contexte de la Commission où des ressources sont disponibles pour des équipes d'évaluation externes et des visites de contrôle sur le terrain (<i>Aidco World-Wide Monitoring</i>). L'attribution de points par des équipes de projet de l'ETF à leurs propres projets ne fournirait pas d'informations pertinentes pour le rapport annuel. L'attribution de points s'adapte mieux aux questionnaires de retour d'information sur les événements et services de l'ETF (comme réponse aux demandes de la Commission) déjà en place.</p> <p>Les évaluations externes commandées par l'ETF ont couvert jusqu'à présent la Bulgarie, la Syrie, la Macédoine et la Turquie, c.-à-d. les pays prioritaires.</p>	<p>3.1.1. Le questionnaire de retour d'information sur les événements et les services de l'ETF doit être révisé (en introduisant un système d'attribution de points à la place de critères qualitatifs).</p> <p>3.1.2. Le plan national à moyen terme et le plan national annuel doivent inclure une section pour l'évaluation annuelle de la réalisation des résultats pour chaque année de la période 2007-2010. Ces plans seront rendus publics à la fin de l'année 2006 (voyez également le point 2.2).</p> <p>3.1.3. L'enquête de retour d'information sur l'ETF (deux fois par an) doit être poursuivie.</p> <p>3.1.4. Le programme d'évaluation pour 2007-2010 doit accorder la priorité aux pays candidats et aux pays de la PEV.</p>	<p>Fin 2006</p> <p>Fin 2006</p> <p>En cours</p>

<p>3.2 Évaluation:</p> <p>L'ETF devrait continuer à utiliser des études d'évaluation indépendantes pour évaluer le rôle et la contribution de son expertise dans la réforme politique, la création de capacité et autres indicateurs de changement dans le secteur de la formation professionnelle/continue. La stratégie devrait être revue sur le plan des coûts par rapport à la valeur, étant donné que seul un faible nombre de pays peuvent être évalués chaque année. Des voies alternatives pour évaluer les résultats pourraient inclure le fait d'entreprendre des études plus thématiques pour une série de pays, ce qui aurait comme avantage potentiel de contribuer aux programmes en cours plutôt que de se baser sur un petit nombre d'évaluations nationales, avec peut-être moins de possibilités d'apprentissage pédagogique.</p>	<p>Pas de commentaires dans la communication COM.</p>	<p>L'évaluation externe pour 2002 a souligné l'importance des évaluations nationales. L'évaluation externe pour 2005 recommande des évaluations régionales thématiques mais un contrôle sur une base nationale.</p>	<p>3.2.1. Une évaluation thématique doit être entreprise en 2007 en tant que banc d'essai.</p> <p>3.2.2. Le programme d'évaluation pour 2007-2010 doit accorder la priorité aux pays candidats et aux pays de la PEV.</p>	<p>En cours</p>
<p>DOMAINE CLÉ 4: STRUCTURES DE GOUVERNANCE</p>				
<p>4.1 Indication par le conseil de direction de l'orientation stratégique:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>L'unité «Planification, suivi et évaluation» (Planning, Monitoring and Evaluation Unit, PMEU) doit fournir des notes d'instruction sur la politique de fond:</u> comme les réunions du conseil de direction sont utilisées en tant que forum par la Commission pour effectuer des déclarations politiques quant à l'orientation future de l'ETF et ses objectifs stratégiques, il est recommandé que la PMEU fournisse aux membres du conseil de direction de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs de l'ETF sont définis dans sa base légale et ses activités et priorités sont déterminées en grande partie par les politiques extérieures et les instruments de l'UE. On peut, par conséquent, se demander quelle importance pourrait/devoir avoir le rôle stratégique du conseil de direction. • La Commission a présenté au Parlement européen et au Conseil un avant-projet d'accord interinstitutionnel sur le cadre de 	<p>L'ETF apprécie les recommandations émises dans le rapport d'ITAD d'accroître l'efficacité du conseil de direction. L'ETF reconnaît que fournir aux membres du conseil les documents de fond de référence pertinents (notamment les documents communautaires législatifs ou politiques) peut aider les membres du conseil à délibérer.</p> <p>L'ETF attend avec impatience les résultats de la consultation avec le</p>	<p>4.1.1. L'ETF prévoira, sur son site web, dans la partie restreinte relative au conseil de direction, un espace dédié à la fourniture de documentation de fond sur les instruments clés de relations extérieures.</p> <p>4.1.2. Un mécanisme pour collecter à temps les questions du conseil de direction avant</p>	<p>2007</p> <p>En cours</p>

<p>documentation de fond sur les principaux instruments en matière de relations extérieures pour faciliter ce processus et toute discussion qui peut s'ensuivre.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Questions par écrit avant chaque réunion</u>: les réponses, demandes et questions de la part des membres du conseil de direction devraient être soulevées avant les réunions de telle sorte que l'ETF ait le temps de préparer le matériel nécessaire et de rendre disponibles les informations de référence. 	<p>fonctionnement des agences européennes de réglementation. Cet accord propose de limiter la taille des conseils d'administration des agences de manière à promouvoir une prise de décision hautement efficace et de minimiser les coûts de fonctionnement. Il propose une parité au niveau du nombre de votes entre les membres désignés par le Conseil et ceux qui sont désignés par la Commission. Dans sa proposition pour un règlement révisé de l'ETF, la Commission suivra les principes indiqués dans l'avant-projet d'accord interinstitutionnel mentionné ci-dessus.</p>	<p>Parlement et le Conseil en ce qui concerne les changements éventuels à la structure de gouvernance.</p>	<p>chaque réunion est déjà en place.</p>	
<p>4.2 Sous-comité financier: le conseil de direction doit convoquer un sous-comité financier qui recevrait l'avant-projet de programme de travail et de budget au cours du processus de planification, avec la possibilité d'émettre des commentaires sur les avant-projets. Un avant-projet final doit être mis à disposition avant la réunion même du conseil de direction de telle sorte que toute modification puisse être apportée avant la réunion plénière. Le comité serait alors en état de présenter en retour un rapport au conseil de direction lors de la réunion plénière, assorti de ses recommandations et faisant l'objet d'un débat intégral avec les représentant des États membres.</p>	<p>La recommandation d'établir des sous-comités pour d'importants dossiers spécifiques doit être davantage analysée.</p>	<p>L'ETF accepte qu'il faudrait donner aux États membres des mécanismes propres de contrôle pour les aider à exercer leurs responsabilités, étant donné que le conseil de direction adopte le programme de travail de l'agence, le budget, le rapport d'activités annuel et les comptes. L'ETF a constaté que le rapport d'audit du service d'audit interne (SAI) daté de décembre 2005 recommandait qu'il soit établi un comité d'audit au sein de l'ETF.</p> <p>En 2003, le conseil de direction s'est vu présenter une proposition semblable mais l'a rejetée en raison d'un manque de temps.</p>	<p>4.2.1. L'ETF, en consultation avec le président, présentera au conseil de direction un document de discussion concernant l'établissement de sous-comités pour faciliter le travail du conseil. Il est proposé de présenter le document dès que le nouveau règlement du Conseil est adopté.</p>	<p>Mi-2007</p>

<p>4.3 Le rôle de l'ETF dans le processus de soutien du conseil de direction et dans la fourniture d'informations: l'ETF devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> chercher un financement pour un poste de chef de bureau pour aider le conseil de direction, agissant comme un secrétariat du conseil de direction, fournir avant les réunions une brève description de 3 à 5 lignes de chaque sujet de discussion pertinent afin de faciliter la compréhension de la documentation fournie. 	<p>La Commission n'est pas convaincue par la proposition de chercher un financement pour un poste de chef de bureau à l'ETF pour aider le conseil de direction.</p>	<p>L'ETF se rend compte de l'importance de fournir un soutien adéquat aux membres du conseil de direction. Elle partage la position de la Commission selon laquelle elle dispose de suffisamment de ressources pour aider les membres du conseil de direction.</p>	<p>4.3.1. De brèves descriptions de 3 à 5 lignes ont déjà été présentées.</p>	
<p>4.4 Expérience et formation des membres du conseil de direction: la DG Éducation et culture devrait rédiger une note de guidance résumant le rôle et les responsabilités des membres du conseil de direction, qui caractérise également la préférence au niveau de la formation et de l'expérience des membres potentiels. Cette action demanderait également une modification appropriée du mandat légal. Une représentation mixte en formation professionnelle/DRH avec une expérience spécifique dans le domaine de l'aide au développement international / d'outre-mer est recommandée.</p>	<p>Pas de commentaires dans la communication COM.</p>	<p>L'ETF soutiendrait les efforts fournis par la Commission et les États membres en vue d'améliorer la capacité, l'autorité et la nature représentative du conseil de direction dans le sens des responsabilités du conseil et de la mission de l'ETF.</p>		
<p>4.5 Le rôle des membres du conseil de direction de diffusion des informations sur l'ETF: les membres devraient diffuser des informations sur les activités de l'ETF afin de la rendre plus visible. En agissant en tant que diffuseur de l'information, ils renforceraient le rôle et l'efficacité du conseil de direction sur le plan de l'aide au processus de coopération «commune-bilatérale» (c.-à-d. via la participation de l'ETF à la préparation d'un projet dans l'agence de</p>	<p>Pas de commentaires dans la communication COM.</p>	<p>La tenue d'événements visant à faire prendre conscience de l'ETF dans les États membres a commencé en 2006. Le premier séminaire s'est tenu en Suède en janvier, et le deuxième aura lieu à Chypre en automne.</p> <p>L'ETF a également pris des mesures pour permettre aux membres du conseil de direction de suivre des</p>	<p>4.5.1. L'ETF a l'intention de poursuivre son programme de prise de conscience dans les États membres via la prochaine perspective à moyen terme. Un rapport sera régulièrement fourni au conseil de direction.</p>	<p>En cours</p>

développement d'un État membre).		activités opérationnelles pour leur permettre d'accroître leur sensibilisation de première main au travail de l'ETF. Dix membres du conseil de direction ont participé à des activités de l'ETF.		
4.6 Délier le collège consultatif de sa fonction légale: le collège consultatif doit tenir des réunions régionales pour contribuer au processus de planification du travail. La session plénière devrait être supprimée du fait qu'elle est une manière onéreuse et inefficace de conseiller le conseil de direction quant au programme de travail. L'ETF devrait également revoir les arrangements pour les réunions régionales afin d'évaluer s'il existe des moyens moins coûteux pour engager les pays partenaires.	Il est proposé de ne pas inclure le collège consultatif en tant qu'organe statutaire dans la révision du règlement de l'ETF. La Commission demande également que l'ETF analyse les recommandations de l'évaluateur concernant un autre mode de fonctionnement du collège consultatif.	L'ETF reconnaît que, bien que le collège consultatif ait joué un rôle important dans la fourniture à l'ETF d'intrants fondés de la part d'acteurs dans les pays partenaires et de la part d'institutions spécialisées, ses conseils au conseil de direction sur le programme de travail n'ont pas été efficaces. L'ETF doit toutefois poursuivre, voire même renforcer, son travail en réseau avec des acteurs clés des pays partenaires et des institutions spécialisées.	4.6.1. Une révision du réseau du collège consultatif sera présentée au conseil de direction pour approbation en novembre 2006.	Fin 2006
DOMAINE CLÉ 5: DIFFUSION DE LA COMMUNICATION ET DE L'INFORMATION				
5.1 Communications: <ul style="list-style-type: none"> améliorer la fourniture de documentation de soutien dans les pays partenaires, l'ETF devrait mettre à disposition des versions plus courtes de documents clés (afin de réduire les frais de traduction) en vue d'accroître le nombre de documents traduits en arabe, en russe et en turc, et devrait les rendre disponibles sur son site internet. 	L'ETF doit analyser les recommandations formulées par l'évaluateur externe.	L'ETF a conçu une vaste série d'instruments de communication adaptés aux besoins des différents groupes cibles. Il sera important de revoir continuellement ces instruments au cours de la période 2007 à 2010, d'améliorer la coordination et la qualité de la communication spécialisée et des informations cibles afin de fournir aux groupes cibles pertinents, d'une manière rentable et au bon moment, les bons produits et services. Les principaux buts des activités de communication de l'ETF consistent à soutenir le développement politique et le partage des connaissances, de	5.1.1. Accroître le matériel de communication disponible en russe, en arabe et dans d'autres langues des pays partenaires. 5.1.2. Accroître le matériel de communication sur les réalisations et les résultats de l'ETF. 5.1.3. Intensifier la diffusion des idées et du matériel relatifs aux domaines thématiques de l'ETF.	2007 2007 2007

		<p>renforcer l'impact des programmes d'aide extérieure de l'UE et de développer la communication avec les citoyens conformément au plan D de la Commission européenne en intégrant l'information et en encourageant le dialogue et le débat.</p> <p>L'accent principal de l'ETF sera mis sur la promotion de ses réalisations et de ses activités via l'information et les échanges d'expertise, le partage des connaissances et l'expérience via les publications, l'internet, les médias, les réunions et autres moyens appropriés, en tenant compte en particulier du rapport coût-efficacité, des nouvelles technologies et de la diversité linguistique de ses principales audiences.</p> <p>Les activités de communication de l'ETF jouent un rôle essentiel dans la promotion de la fonction de l'organisation comme diffuseur d'informations et promoteur d'échanges d'expérience. Elles sont un moyen important de partager l'expertise, de faciliter l'apprentissage politique et de développer des connaissances et des capacités internes.</p>		
--	--	--	--	--