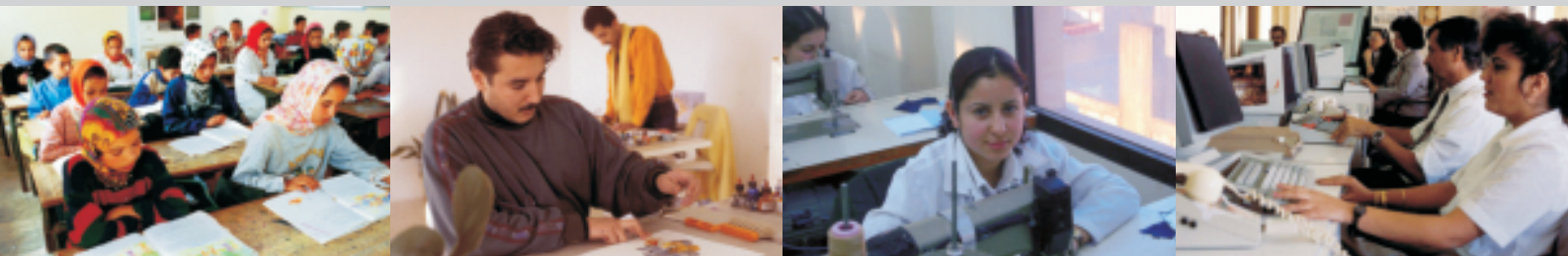


Notes méthodologiques



Fonction observatoire Euromed Indicateurs pour la gouvernance des systèmes de formation professionnelle

ÉDUCATION ET FORMATION POUR L'EMPLOI (ETE) EST UNE INITIATIVE FINANÇÉE PAR L'UNION EUROPÉENNE ET MISE EN ŒUVRE PAR LA FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION (ETF). SON OBJECTIF EST DE SOUTENIR LES PARTENAIRES MEDA DANS LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DE POLITIQUES D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE (ETFP) APPROPRIÉES, À MÊME DE CONTRIBUER À LA PROMOTION DE L'EMPLOI PAR LE BIAIS D'UNE APPROCHE RÉGIONALE.

CONTACTEZ-NOUS

Équipe de projet MEDA-ETE
Fondation européenne pour la formation
Villa Gualino
Viale Settimio Severo 65
I – 10133 Torino
T +39 011 630 2222
F +39 011 630 2200
E info@meda-ete.net
www.meda-ete.net

Notes méthodologiques
Fonction observatoire Euromed
Indicateurs pour la gouvernance
des systèmes de formation
professionnelle

Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'Union européenne.

*Oriol Homs
Fondation européenne pour la formation
2007*

Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver des réponses aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne.

**Un numéro unique gratuit (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(* Certains opérateurs de téléphonie mobile ne permettent pas l'accès aux numéros 00 800 ou peuvent facturer ces appels.

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet via le serveur Europa (<http://www.europa.eu>).

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2007

ISBN 978-92-9157-530-5

© Communautés européennes, 2007

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

Printed in Italy

TABLE DES MATIÈRES

OBJECTIF DE LA NOTE MÉTHODOLOGIQUE	5
1. GOUVERNANCE ET APPLICATION AUX SYSTÈMES DE FORMATION	7
1.1 La gouvernance de la gestion publique	7
1.2 La complexité des systèmes de formation	12
2. GOUVERNANCE DES SYSTÈMES DE FORMATION	15
2.1 Une approche du concept de gouvernance dans la formation professionnelle	15
2.2 Favoriser la participation des principaux acteurs de la formation	17
2.3 Améliorer la transparence et la redevabilité des systèmes de formation	18
2.4 Rapprocher les décisions et les usagers	19
2.5 Promouvoir l'efficacité et l'efficience	19
3. MESURE DE L'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE	21
3.1 Difficultés à surmonter pour élaborer des indicateurs sur la gouvernance	21
3.2 Proposition d'un dispositif de mesure de l'évolution de la gouvernance pour les systèmes de formation dans la région MEDA	24
3.3 Proposition de dimensions de gouvernance à analyser	26
3.4 Objectifs et indicateurs pour mesurer l'évolution de la gouvernance	28
4. BIBLIOGRAPHIE	39

OBJECTIF DE LA NOTE MÉTHODOLOGIQUE

La présente note fait partie d'un ensemble de deux documents de travail visant à promouvoir le développement d'indicateurs sur les systèmes de formation professionnelle dans la zone méditerranéenne.

La note méthodologique *Fonction observatoire Euromed: manuel de développement d'indicateurs sur l'enseignement technique et la formation professionnelle* aborde les aspects conceptuels et méthodologiques pour la définition et pour la construction d'indicateurs. Celle-ci porte tout particulièrement sur les aspects ayant trait à la gouvernance des systèmes de formation professionnelle et propose une série de critères visant à en mesurer l'évolution à partir d'indicateurs.

Dans un premier temps on s'intéressera à l'intérêt d'introduire des critères de gouvernance afin d'améliorer les résultats et le fonctionnement des systèmes de formation professionnelle. On exposera ensuite la manière de structurer les indicateurs de façon à mesurer l'évolution et les progrès de la gouvernance dans le cadre de la formation professionnelle. On proposera enfin une série de fiches offrant des exemples d'indicateurs possibles adaptés à la situation des pays de la zone méditerranéenne.

1. GOUVERNANCE ET APPLICATION AUX SYSTÈMES DE FORMATION

L'application des critères de gouvernance aux systèmes de formation professionnelle est le fruit d'un double processus: d'une part, le développement du principe de la gouvernance comme critère d'amélioration des systèmes de gestion publique, tant politiques qu'administratifs; et, d'autre part, la complexité croissante des systèmes de formation.

1.1 La gouvernance de la gestion publique

Le terme de gouvernance a été de plus en plus utilisé au cours des dernières décennies pour aborder les critères et les éléments composant la gestion du bien commun. Utilisé au départ pour décrire les aspects les plus politiques ayant trait à la démocratisation et aux droits de l'homme des systèmes politiques, le concept a pris aujourd'hui un sens beaucoup plus large et englobe tous les aspects se référant aux processus de l'exercice de l'autorité et des rapports entre société civile et administrations publiques, incluant aussi bien les dimensions politiques que les dimensions économiques et sociales.

Même si le terme est vaste et bien que les organisations internationales, les bureaux de développement et les experts académiques le définissent différemment, on peut toutefois affirmer qu'il existe un certain consensus quant aux principales dimensions du concept (Demer, 1999).

Programme des Nations unies pour le développement (PNUD)

La gouvernance est le système de valeurs, de politiques et d'institutions par lequel une société gère ses affaires économiques, politiques et sociales au travers de diverses interactions au sein de l'État, de la société civile et du secteur privé et entre ceux-ci. C'est la manière dont s'organise la société pour prendre et mettre en œuvre des décisions – parvenir à une entente mutuelle, à un accord et à une action. Elle englobe les mécanismes et les processus permettant aux citoyens et aux groupes d'organiser leurs intérêts, d'accorder leurs différences et d'exercer leurs droits et obligations légaux. Il s'agit des règles, des institutions et des pratiques qui fixent des limites et fournissent des incitants aux individus, aux organisations et aux entreprises. La gouvernance, en ce compris ses dimensions sociale, politique et économique, fonctionne à chaque niveau d'entreprise humaine, que ce soit dans le foyer, dans le village, dans la ville, dans le pays, dans la région ou dans le monde.

Source: PNUD (2004b).

Commission européenne

La gouvernance concerne les règles, les processus et les comportements par lesquels les intérêts sont organisés, les ressources générées et le pouvoir exercé dans la société. La manière dont les services publics fonctionnent, les ressources publiques sont gérées et les pouvoirs réglementaires publics sont exercés constitue le principal problème à traiter dans ce contexte.

En dépit de son caractère large et ouvert, la gouvernance est un concept pratique et éloquent qui touche les aspects de base du fonctionnement de toute société et de tout système politique et social. On peut la décrire comme une mesure de base de la stabilité et des acquis d'une société.

À mesure que les notions de droits de l'homme, de démocratisation, de démocratie, d'État de droit, de société civile, de décentralisation et de saine gestion des affaires publiques gagnent en importance et en pertinence, cette société prend la forme d'un système politique plus complexe et la gouvernance se transforme en bonne gouvernance.

Source: Commission européenne (2003).

Banque mondiale

Nous définissons la gouvernance comme étant l'ensemble des traditions et institutions par lesquelles le pouvoir s'exerce dans un pays avec pour objectif le bien de tous. Elle comprend: (i) les procédés par lesquels les titulaires du pouvoir sont choisis, contrôlés et remplacés, (ii) la capacité du gouvernement à gérer efficacement les ressources et à appliquer des politiques solides, et (iii) le respect des citoyens et de l'État envers les institutions régissant les interactions économiques et sociales intervenant entre eux.

Source: Institut de la Banque mondiale (2004).

Si nous comparons les thèmes comprenant les définitions du PNUD et de l'UE, nous pouvons constater que, malgré les différentes nuances des définitions initiales, la thématique qu'elles renferment est semblable.

1. GOUVERNANCE ET APPLICATION AUX SYSTÈMES DE FORMATION

Principes de gouvernance	
<i>PNUD</i>	<i>UE</i>
<p><i>Participation.</i> Tous les hommes et toutes les femmes devraient avoir voix au chapitre en matière de prise de décisions, directement ou par l'intermédiaire d'institutions légitimes qui représentent leurs intérêts. Une participation aussi large est fondée sur la liberté d'association et de parole, ainsi que sur les capacités nécessaires pour participer de façon constructive à la prise de décisions.</p> <p><i>Orientation du consensus.</i> La bonne gouvernance joue un rôle d'intermédiaire entre des intérêts différents afin d'aboutir à un large consensus sur ce qui sert le mieux les intérêts du groupe et, le cas échéant, sur les politiques et les procédures.</p>	<p><i>Participation.</i> La qualité, la pertinence et l'efficacité des politiques de l'Union dépendent d'une large participation des citoyens à tous les stades, de la conception à la mise en œuvre des politiques. L'amélioration de la participation devrait accroître la confiance dans le résultat final et dans les institutions qui produisent les politiques. La participation dépend de manière déterminante de l'adoption par les administrations centrales d'une approche inclusive à l'égard de la conception et de la mise en œuvre des politiques de l'UE.</p>
<p><i>Vision stratégique.</i> Les dirigeants et le public ont une vaste perspective à long terme de la bonne gouvernance et du développement humain, ainsi qu'une idée de ce qui est nécessaire à un tel développement. Par ailleurs, ils comprennent dans toute leur complexité les données historiques, culturelles et sociales dans lesquelles s'inscrit cette perspective.</p>	
<p><i>Capacité d'ajustement.</i> Les institutions et les processus doivent viser à répondre aux besoins de toutes les parties prenantes.</p> <p><i>Efficacité et efficacité.</i> Les processus et les institutions donnent des résultats en fonction des besoins, tout en utilisant au mieux les ressources.</p>	<p><i>Efficacité.</i> Les mesures doivent être efficaces et intervenir au bon moment; elles doivent produire les résultats requis, à partir d'objectifs clairs, d'une évaluation de leur impact futur et de l'expérience antérieure, là où elle existe. L'efficacité demande également que les politiques de l'Union européenne soient appliquées de façon proportionnée, et que les décisions soient prises au niveau le plus approprié.</p>

FONCTION OBSERVATOIRE EUROMED: INDICATEURS POUR
LA GOUVERNANCE DES SYSTÈMES DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Principes de gouvernance	
<i>PNUD</i>	<i>UE</i>
<p><i>Redevabilité.</i> Les décideurs au niveau du gouvernement, du secteur privé et des organisations de la société civile rendent des comptes au public, ainsi qu'aux parties prenantes institutionnelles. Cette redevabilité diffère en fonction de l'organisation et selon que la décision est intérieure ou extérieure à l'organisation.</p>	<p><i>Redevabilité.</i> Il convient de clarifier le rôle de chacun dans les processus législatif et exécutif. Chaque institution de l'UE doit expliquer son action au sein de l'Europe et en assumer la responsabilité. Mais il faut aussi plus de clarté et une prise de responsabilité accrue de la part des États membres et de tous ceux qui participent à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques de l'UE, à quelque niveau que ce soit.</p>
<p><i>Transparence.</i> La transparence est fondée sur la libre circulation de l'information. Les personnes concernées peuvent directement avoir accès aux processus et aux institutions, et l'information accessible est suffisante pour comprendre et assurer le suivi des questions.</p>	<p><i>Ouverture.</i> Les institutions devraient fonctionner de façon plus transparente. Avec les États membres, elles devraient pratiquer une communication active au sujet de ce que fait l'Union et des décisions qu'elle prend. Elles devraient employer un langage accessible et compréhensible par le grand public. Cela revêt une importance particulière pour améliorer la confiance dans des institutions complexes.</p>
<p><i>Équité.</i> Tous les hommes et toutes les femmes ont la possibilité d'améliorer ou de maintenir leurs conditions de vie.</p> <p><i>Primauté du droit.</i> Les cadres juridiques devraient être équitables et les textes juridiques appliqués de façon impartiale, en particulier les lois relatives aux droits de l'homme.</p>	

1. GOUVERNANCE ET APPLICATION AUX SYSTÈMES DE FORMATION

Principes de gouvernance	
<i>PNUD</i>	<i>UE</i>
	<p><i>Cohérence.</i> Les politiques menées et les actions entreprises doivent être cohérentes et parfaitement compréhensibles. L'Union a d'autant plus besoin de cohérence que l'éventail de ses tâches s'est étendu; l'élargissement ira dans le sens d'une plus grande diversité; les défis à relever, tels que le changement climatique ou l'évolution démographique, transcendent les limites des politiques sectorielles sur lesquelles l'Union a été bâtie; les collectivités régionales et locales sont de plus en plus associées aux politiques de l'Union. La cohérence passe par la capacité d'imprimer une direction politique et par une prise de responsabilité affirmée de la part des institutions, afin de garantir une approche intégrée dans un système complexe.</p>

Dans les deux cas, les thématiques abordées constituent un ensemble de valeurs qui ne se limitent pas à décrire la gouvernance mais qui visent également à indiquer ce que l'on pourrait entendre par bonne gouvernance, c'est-à-dire:

- l'existence de systèmes basés sur la participation citoyenne ou l'encourageant;
- la recherche d'un consensus entre les différents intérêts en jeu;
- le sens de la responsabilité et de l'implication entre toutes les parties;
- l'efficacité et l'efficience dans l'utilisation des ressources;
- l'obligation de rendre des comptes et la transparence des décisions prises;
- l'équité et l'égalité des chances entre tous les citoyens, et
- l'obligation de soumettre les décisions à des lois impartiales.

Cette orientation vers une bonne gouvernance est encouragée par les organisations internationales et d'autres institutions spécialisées, se basant sur les principes généraux mentionnés précédemment, même si son application et sa mesure sont encore loin d'arriver au même degré d'accord quant aux principes de base.

Afin de mesurer le développement et l'évolution de la gouvernance dans plusieurs pays, quelques institutions ont créé des systèmes d'indicateurs obtenant des degrés différents de reconnaissance. La Banque mondiale (Kaufmann et al., 2005), le Programme des Nations unies pour le développement et la Commission européenne (PNUD, 2004a; PNUD/Commission européenne, 2004) ont mis sur pied des séries différentes d'indicateurs sur la gouvernance. Malgré les difficultés méthodologiques pour obtenir des sources d'informations fiables, et malgré la problématique de la comparaison internationale de ces informations, on a réussi à avoir des instruments utiles pour le suivi des progrès en matière de gouvernance au niveau mondial.

FONCTION OBSERVATOIRE EUROMED: INDICATEURS POUR LA GOUVERNANCE DES SYSTÈMES DE FORMATION PROFESSIONNELLE

L'utilité de ce type d'instruments a favorisé l'application du concept de gouvernance non seulement à la globalité des systèmes politiques mais aussi à des cadres partiels ou spécialisés de la gestion publique. C'est ainsi que l'on parle de gouvernance des systèmes de santé ou d'éducation..., qui visent également à fournir des critères permettant de décrire les institutions, les mécanismes et les valeurs à la base de la prise de décisions dans ces sous-systèmes et qui permettront de contribuer à l'efficacité et à l'efficience de l'application des ressources publiques.

La contribution de ces approches dépend de la capacité à décrire minutieusement le fonctionnement de la prise de décisions, de la distribution des ressources et du degré de consensus et de reconnaissance des critères établis.

Ce même raisonnement est applicable aux systèmes de formation. La gouvernance des systèmes de formation est conçue comme une optique analytique permettant une meilleure connaissance du fonctionnement de ces systèmes et contribuant à générer un consensus sur les critères les plus adéquats visant à obtenir les meilleurs résultats possibles à partir des ressources existantes.

1.2 La complexité des systèmes de formation

L'autre processus justifiant l'application du concept de gouvernance aux systèmes de formation est la complexité croissante de ces derniers, allant de pair avec leur développement, ainsi que leur contribution au développement économique et à la création d'emplois décents.

Le développement des systèmes éducatifs au cours de ces dernières décennies a contribué au fait que, dans la plupart des pays, l'éducation est devenue l'une des organisations les plus importantes, non seulement pour le volume de ressources et de personnes mobilisées, mais aussi pour l'importance de sa fonction dans le bien-être de la population et dans le développement économique, social et culturel des pays, cela ayant entraîné une plus grande complexité de sa gestion. Or, si nous nous référons maintenant aux systèmes de formation, cette complexité est encore plus grande, non tant pour leur taille que parce que les systèmes de formation ont pris en compte l'enjeu lié au principe de qualification du marché du travail et de la formation tout au long de la vie de la population.

La dynamique de changement des marchés du travail due à l'accélération des innovations technologiques et à l'ouverture internationale des économies nationales réclame, de la part des systèmes de formation, une capacité d'adaptation et de flexibilité certaine. Cela est particulièrement vrai dans un contexte de grande incertitude à laquelle ils n'étaient pas habitués car traditionnellement axés davantage vers des objectifs sociaux que vers des objectifs économiques. Les grands succès obtenus, plus dans le cadre éducatif que dans celui du développement économique, exercent une pression sur les systèmes de formation pour qu'ils réorientent les personnes qui ont investi dans l'éducation afin de leur trouver une place adéquate dans les systèmes productifs ou afin de leur permettre de devenir des entrepreneurs créant de nouveaux emplois. Les difficultés de rendre la formation compatible avec les systèmes productifs des différents niveaux territoriaux, sectoriels et au niveau des entreprises ajoutent encore un peu plus de complexité aux systèmes de formation déjà fort complexes.

1. GOUVERNANCE ET APPLICATION AUX SYSTÈMES DE FORMATION

Si nous tenons compte d'autre part de la perspective récente de la formation tout au long de la vie en tant qu'élément clé pour doter la population des instruments de connaissance et d'adaptation aux processus rapides de changements technologiques, organisationnels et sociaux diversifiant les intérêts, les collectivités et les besoins, on en arrive facilement à la conclusion que les systèmes de formation dans tous les pays, aussi bien les pays développés que ceux en voie de développement, sont confrontés à une complexité grandissante.

Dans les années à venir, cette complexité des systèmes de formation aura tendance à s'accroître plus qu'à diminuer vu que, malgré les progrès réalisés, on est encore loin d'atteindre les ambitieux objectifs de développement du millénaire des Nations unies. Et l'on peut donc attendre un plus grand développement des systèmes de formation, stimulés par les besoins dus à une plus forte interdépendance des économies mondiales.

Cette complexité croissante exige donc des instruments de gestion des systèmes de formation plus systématiques et plus sophistiqués. Au fur et à mesure que les ressources utilisées pour la formation augmentent et que la complexité des systèmes s'accroît, les aspects ayant trait directement ou indirectement à leur gestion acquièrent une importance fondamentale. Le fait de pouvoir améliorer les résultats et la qualité de la formation de la population n'est pas seulement un problème consistant à disposer de davantage de ressources ou à se servir de bonnes stratégies d'action, il s'agit aussi de prendre les décisions opportunes pour atteindre ces résultats. C'est dans ce contexte que l'application de l'optique de la gouvernance acquiert la plus grande importance car elle contribue à mettre en lumière le fonctionnement de la prise de décisions et des interrelations entre les différents éléments composant la gestion du système, et génère ainsi un ensemble de critères de référence permettant une bonne gouvernance du système.

L'application de la gouvernance aux systèmes de formation dépend donc du développement d'autres instruments liés à la prise de décisions, comme le développement de la fonction d'observation ou de la fonction d'évaluation.

2. GOUVERNANCE DES SYSTÈMES DE FORMATION

Le chapitre précédent décrit l'importance et l'intérêt de recourir au principe de gouvernance dans les systèmes de formation et souligne la façon d'appliquer ce concept. Nous allons maintenant présenter une synthèse des principaux critères mis en relief par le développement des systèmes de formation au cours des dernières décennies, en relation avec les dimensions de la gouvernance utilisées dans d'autres cadres ayant une plus grande tradition. Pour chaque situation, nous précisons lorsqu'il existe un fort degré de consensus quant à son utilité et lorsqu'il existe des positions différenciées.

2.1 Une approche du concept de gouvernance dans la formation professionnelle

En nous appuyant sur les principales définitions de la gouvernance présentées au chapitre précédent, nous proposons de considérer la gouvernance dans les systèmes de formation comme «le processus par lequel les organisations prennent d'importantes décisions, exercent leurs pouvoirs et déterminent qui elles engagent, et comment elles en rendent compte». Cette définition met l'emphase sur quatre aspects clés:

- comment sont prises les décisions importantes;
- comment ces décisions sont appliquées;
- comment sont définis les associés et les participants au système;
- les flux d'information et le rapport entre eux.

Ces quatre aspects sont en rapport avec les principes de base fondamentaux définissant les dimensions ou les critères du concept de gouvernance dans son sens le plus généralement reconnu.

Tableau de bord des types de décisions à prendre

- *Qui former?* Quels sont les groupes prioritaires qu'il faut former? Existe-t-il un consensus quant à la priorité de formation des jeunes, des femmes, des travailleurs des petites entreprises, des handicapés et des adultes ayant un faible niveau de formation initiale? On pourrait y ajouter les personnes ayant besoin d'une formation pour s'adapter aux changements technologiques et économiques.
- *Où former?* Comment distribuer les ressources sur les territoires prioritaires à former? Quels sont les besoins de formation des territoires? Quelle décentralisation des prises de décision est en œuvre?
- *Comment former?* Quels sont les types de formation les plus adéquats et les plus efficaces pour encourager la formation et faciliter l'accès des groupes prioritaires?
- *Quelle formation?* Quels doivent être les contenus des programmes qui correspondront aux besoins de formation du tissu productif pour l'amélioration de la qualification de la population active?
- *Avec qui?* Quelle doit être la participation et la responsabilité des partenaires sociaux, des entreprises et des individus dans la prise de décision du système? Quelle relation entre le secteur public et le secteur privé? Quelle organisation du secteur public?
- *Pour qui?* Quels sont les mécanismes de communication et d'évaluation pour rendre transparents les décisions et le fonctionnement du système?
- *Qui paie?* Qui doit financer quoi? Comment distribuer les budgets disponibles?
- *Efficacité?* Quelles stratégies et quels programmes doit-on suivre pour atteindre les meilleurs résultats?
- *Efficiency?* Comment rentabiliser au maximum les ressources existantes?

La prise de décision aurait à voir avec la participation, le consensus, la vision stratégique, la cohérence et la responsabilité. L'application de des décisions peut être associée à l'efficacité et à l'efficience, à l'équité et à l'impartialité de la loi. La définition des membres pourrait être associée à la participation, à la responsabilité, à la redevabilité, à la transparence et à l'équité. Enfin, le rapport avec les membres peut être associé également au consensus, à la transparence, à la redevabilité et à l'équité.

Tous ces principes pourraient être résumés en quatre axes essentiels permettant de décrire le contenu de la gouvernance dans les systèmes de formation:

- participation et consensus;
- redevabilité et transparence;
- décentralisation et responsabilité;
- efficacité et efficience.

Ces quatre axes sont intégrés à un principe de base les englobant tous et autour duquel il existe aujourd'hui un large consensus international: l'orientation des systèmes de formation vers la couverture des besoins en compétences que le marché du travail demande.

Les pays devant faire face à des crises d'emploi prolongées et profondes, au cours desquelles les marchés du travail perdent de leur dynamisme, réduisent donc leur demande en qualification à un nombre réduit d'individus et développent des mécanismes

2. GOUVERNANCE DES SYSTÈMES DE FORMATION

d'économie informelle et de subsistance pour le gros de la population; cela a comme conséquence que l'orientation des systèmes de formation vers le marché du travail devient problématique par manque d'une demande solvable du système économique. On exerce une forte pression sur ces systèmes de formation afin qu'ils offrent des débouchés aux jeunes abandonnant le système éducatif et qu'ils ne les laissent pas hors du marché du travail. Dans cette situation, les probabilités de déconnexion des demandes des marchés du travail sont très élevées; il s'amorce donc une spirale négative de discrédit de la formation donnée, de réduction de la qualité de la formation et de perte de motivation de ses usagers qui ne fait qu'aggraver la distance entre formation et marché du travail. Dans les pays connaissant cette situation, cette spirale contamine tout le cadre de la gouvernance et c'est pourquoi le fait de rééquilibrer l'orientation stratégique du système de formation vers le marché du travail constitue la tâche préalable à toute tentative de développer des mesures visant à l'amélioration de la gouvernance du système.

Cela n'empêche pas que les systèmes de formation doivent prendre appui sur les demandes sociales des jeunes ayant terminé leurs études d'éducation générale et en tenir compte. Quoi qu'il en soit, ces demandes doivent être orientées vers les exigences du marché du travail si l'on vise à améliorer les résultats et la fonction des systèmes de formation.

La plupart des pays de la région MEDA ont entamé des processus de réforme de leurs systèmes de formation et, à la vision stratégique des réformes, ils ont dans l'ensemble incorporé l'orientation vers le système productif de façon à trouver un équilibre permettant de les aligner toutes les deux aux demandes sociales. Lorsqu'il s'agit d'une volonté ferme de progresser vers une plus grande articulation avec le marché du travail, la perspective de la gouvernance introduit les éléments nécessaires afin que les ressources et les nouvelles stratégies adoptées obtiennent les résultats escomptés par les réformes. L'amélioration de la gouvernance des systèmes de formation devient donc l'une des conditions indispensables pour assurer le succès des réformes en cours.

2.2 Favoriser la participation des principaux acteurs de la formation

On considère de plus en plus un système de formation comme l'action collective et coordonnée d'un large éventail d'acteurs intervenant dans un processus de formation. L'orientation vers le marché du travail exige la participation des principaux partenaires de ce marché: les organisations représentatives du monde patronal et syndical. Mais il existe aussi d'autres acteurs participant activement au processus de formation: les familles qui guident les jeunes dans leurs décisions, les usagers ou bénéficiaires adultes de la formation continue désireux d'apprendre, les différents niveaux des administrations publiques intervenant dans l'organisation des activités de formation ainsi que les centres de formation qui la rendent possible.

Le degré d'implication de tous ces acteurs à la prise de décisions les concernant est l'une des conditions nécessaires au bon fonctionnement du système. La formation ne peut en aucun cas être coercitive et être imposée aux individus ou aux institutions, et c'est pourquoi l'unique voie possible consiste à impliquer, motiver et stimuler l'engagement des différents acteurs. Il faut, pour ce faire, créer les espaces de participation des différents acteurs, à chaque niveau du processus de prise de décisions

FONCTION OBSERVATOIRE EUROMED: INDICATEURS POUR LA GOUVERNANCE DES SYSTÈMES DE FORMATION PROFESSIONNELLE

du système, de façon à ce qu'ils deviennent de véritables espaces de dialogue, d'initiative et de consensus. Plus les niveaux de consensus seront élevés, plus les niveaux d'implication de chacun des acteurs seront importants.

Dans les pays de la région MEDA, il existe normalement des organisations partenaires, surtout grâce à la présence des partenaires sociaux; mais ces organismes sont souvent pratiquement inopérants, soit à cause de leur faible rôle dans la prise de décisions, soit à cause de la maigre capacité d'initiative des acteurs représentés. Il y a une forte corrélation entre société civile forte dans un pays donné et dynamisme des organisations partenaires. Il convient donc d'aller au-delà de la phase formelle d'existence de tels organismes, de leur confier un plus grand rôle dans la prise de décisions, de les rendre plus dynamiques grâce à une activité accrue et à une plus forte initiative et de les appuyer afin de garantir l'emploi.

Nous sommes passés d'une conception basée sur la gouvernance des systèmes de formation, domaine réservé de l'État, à une évolution vers des systèmes partagés de gouvernance comprenant la participation des principaux acteurs, notamment les partenaires sociaux. Cette nouvelle conception demande des changements culturels, organisationnels et institutionnels pour rendre effective la coordination des stratégies et des décisions des différents décideurs.

Dans de nombreux pays, même dans les pays en voie de développement, grâce à l'initiative privée et aux entreprises, on a affecté des ressources importantes pour définir les stratégies et offrir les services de formation. Leur intégration au système, selon les schémas institutionnels de chaque pays, permet de mettre à profit leurs capacités d'adaptation et de flexibilité et d'accroître les ressources et la capacité d'action du système de formation.

2.3 Améliorer la transparence et la redevabilité des systèmes de formation

Une conception plus participative des systèmes de formation implique aussi une approche de service dirigée vers les «partenaires» et les destinataires de la formation. Cela entraîne une orientation vers les résultats de tout le système. C'est l'une des carences qui mine le plus l'efficacité des systèmes de formation dans les pays de la région MEDA. Centrés traditionnellement sur l'activité, ils n'ont généralement développé ni les stimulants, ni l'organisation, ni les contrôles nécessaires pour garantir l'obtention des résultats attendus.

L'absence de ressources, le manque de transparence des décisions, la faible implication des acteurs, une organisation trop bureaucratique, voilà les facteurs qui freinent l'efficacité des processus de réforme en cours.

Améliorer la responsabilité et la transparence à tous les niveaux des systèmes de formation exige un changement important de mentalité dans la culture de l'organisation. Introduire des conceptions de client-fournisseur dans les différentes phases de l'organisation des activités de formation, stimuler l'obtention de résultats, installer des mécanismes de contrôle de la qualité, implanter des dispositifs réguliers d'évaluation, ouvrir davantage l'organisation à la participation des acteurs, encourager l'habitude de

2. GOUVERNANCE DES SYSTÈMES DE FORMATION

rendre des comptes, voilà les mesures qui favoriseront la redevabilité et qui auront de fortes répercussions sur l'amélioration des résultats et de l'efficacité des systèmes de formation.

L'absence de redevabilité contribue à générer des cercles vicieux de bureaucratisation des systèmes qui, enfermés sur eux-mêmes, perdent toute capacité à satisfaire les demandes externes des bénéficiaires de la formation et diminuent leur prestige et leur réputation, ce qui ne fait que creuser leur repli sur eux-mêmes et leur décadence. Pour vaincre ces tendances, il faut mettre sur pied des plans spécifiques et faire un gros effort de gestion du changement pour implanter une nouvelle culture organisationnelle favorisant l'ouverture de l'organisation à l'extérieur et introduisant un esprit de service et de compromis ainsi que l'implication dans la qualité du service rendu.

2.4 Rapprocher les décisions et les usagers

La décentralisation des décisions est présente dans toutes les optiques de gouvernance entendue comme déconcentration ou délégation de la prise de décision aux niveaux les plus proches des usagers des services. Dans certains cas, ces processus de délégation comportent ceux de décentralisation territoriale, mais ce n'est pas obligatoire, et cela dépendra de la structure politique du pays et de la place qu'occupent les régions ou les territoires dans l'organisation des services. Cela pourra même dépendre de la taille du pays. Cependant, on recommande dans tous les cas d'éviter une concentration excessive des décisions dans des organes éloignés de l'endroit où est fourni le service.

Ce principe est applicable aussi aux systèmes de formation. L'adaptation et la flexibilité nécessaires aux besoins de formation des individus et au marché du travail réclament une rapide prise de décision et exige une autonomie suffisante pour répondre aux demandes changeantes au moment et à l'endroit opportuns, ce qui cadre mal avec les processus longs, lourds et peu transparents des prises de décisions trop centralisées.

La décentralisation a pour contrepartie la responsabilisation pour les décisions dans le cadre de l'autonomie de chaque organisme. L'autonomie, la responsabilité des décisions et le compromis quant aux résultats forment un trio vertueux apparaissant dans les meilleurs systèmes de formation. Cela demande une claire assignation des responsabilités ainsi que des dispositifs de coordination et de participation des différents acteurs participant aux stratégies et à la prise de décisions aux différents niveaux du système.

2.5 Promouvoir l'efficacité et l'efficience

Les trois principes décrits précédemment peuvent être présentés sous une optique différente les englobant: l'efficacité et l'efficience du système. Orienter l'organisation vers les résultats, impliquer les acteurs, en encourager la participation, promouvoir l'autonomie et la responsabilité et ouvrir l'organisation à la redevabilité sont en fait des mesures visant à atteindre une plus grande efficacité dans l'obtention d'objectifs mesurés en termes de résultats.

FONCTION OBSERVATOIRE EUROMED: INDICATEURS POUR LA GOUVERNANCE DES SYSTÈMES DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Les réformes des systèmes de formation en cours dans la plupart de pays MEDA doivent faire face à des enjeux importants dans les prochaines années. Par exemple, l'un de ces enjeux consistera à orienter les investissements publics visant à préparer les ressources humaines afin de contribuer à l'ouverture des économies de ces pays au contexte international. Ils doivent se préparer à former quantitativement un plus grand nombre de personnes, à améliorer la qualité de la formation offerte pour que la main-d'œuvre soit qualifiée, et à adapter leur offre aux besoins d'un milieu productif changeant. Mais atteindre ces objectifs ne sera possible que si l'on augmente notablement en amont la capacité d'arriver aux résultats attendus (efficacité) et de mieux rentabiliser les ressources existantes (efficience). C'est dans ce contexte contradictoire que se joue le succès des réformes entamées.

Aborder la question de l'efficacité d'un système de formation exige notamment de réformer son système de gouvernance dans les aspects décrits plus haut; ils forment en effet un ensemble cohérent d'éléments entremêlés pouvant difficilement être isolés et exerçant une influence réciproque.

Sans améliorer la transparence des prises de décisions et la responsabilité envers les acteurs du système, on arrivera difficilement à faire en sorte que l'ensemble des acteurs – qui sont nécessaires au bon fonctionnement du système – s'y investissent et y participent. Sans la confiance dans les acteurs et sans celle de ces derniers dans le système, toute autonomie dans les décisions peut s'avérer problématique. S'il n'y a pas d'implication et de responsabilité de tous les acteurs, l'efficience des ressources ne s'améliorera pas, et il sera donc difficile d'obtenir de nouvelles ressources économiques permettant de financer les réformes et d'atteindre une plus grande efficacité dans l'obtention des résultats. L'amélioration de la gouvernance apparaît donc comme l'un des éléments clés de toute réforme des systèmes de formation.

Il convient donc de définir des plans concrets visant à améliorer la gouvernance, de prévoir des ressources spécifiques pour atteindre cet objectif et des dispositifs d'évaluation permettant de vérifier les progrès en la matière.

Mesurer l'évolution de la gouvernance dans un système de formation par le biais d'indicateurs précis constitue le canal indispensable permettant de détecter les erreurs, de consolider les progrès et d'analyser les obstacles surgissant sur le chemin.

3. MESURE DE L'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

Les déclarations de bonne volonté qui ne se concrétisent cependant pas en plans spécifiques, et encore moins en mécanismes de vérification des résultats obtenus, abondent en matière de gouvernance. C'est pourquoi, pour entreprendre une réforme des différentes dimensions de la gouvernance des systèmes de formation, il est fondamental d'accompagner les objectifs et les mesures proposées de méthodes de mesure et de suivi de leur impact.

La diffusion rapide des contributions en matière de gouvernance durant ces dernières années n'aurait sûrement pas eu lieu sans les efforts appliqués au développement de méthodes d'évaluation et de mesure de ses postulats. Il existe aujourd'hui une multitude d'organismes et d'agences internationales qui ont mis sur pied des séries d'indicateurs sur différents aspects de la gouvernance en général au niveau international (voir par exemple PNUD, 2004a). Il existe cependant moins d'expérience permettant d'appliquer ces méthodes à des niveaux plus spécifiques comme les systèmes de formation ou d'autres systèmes spécialisés; le développement considérable de méthodes d'évaluation des politiques publiques apporte néanmoins une expérience indéniable pouvant être facilement applicable aux concepts de gouvernance. En fait, la perspective de la gouvernance a incorporé bien des postulats et des méthodes utilisés en science politique pour l'évaluation des administrations publiques.

La construction d'un arsenal d'indicateurs informant sur l'évolution des principales dimensions de la gouvernance d'un système déterminé constitue l'une des mesures les plus efficaces pour en évaluer l'évolution et pour en mesurer l'engagement à fin d'amélioration.

3.1 Difficultés à surmonter pour élaborer des indicateurs sur la gouvernance

Dans la note méthodologique *Fonction observatoire Euromed: manuel de développement d'indicateurs sur l'enseignement technique et la formation professionnelle* (Sauvageot, 2007), on explique en détail la problématique de la construction d'indicateurs et on propose des critères et des méthodes pour leur élaboration, ce pourquoi on renvoie le lecteur à sa consultation en tant que document de référence. Dans les propositions faites plus loin, on appliquera les critères établis dans ce document, avec les spécificités propres au thème de la gouvernance.

La conception d'un système intégré d'indicateurs implique qu'il faut donner une réponse à quatre questions fondamentales

- Que veut-on mesurer, en fonction des buts et des objectifs du système, afin d'élaborer le cadre conceptuel nécessaire afin de définir le système d'indicateurs?
- Que peut-on mesurer, en fonction des sources disponibles actuellement et de leur fiabilité?
- Que va-t-on mesurer? (proposition de la conception finale des indicateurs)
- Que devrait-on pouvoir mesurer? (objectifs à considérer pour une future amélioration du système d'information)

L'élaboration d'un arsenal d'indicateurs sur la gouvernance dans le cas des systèmes de formation bute sur une série de problèmes spécifiques ayant généralement rapport avec une rare formalisation des objectifs servant de points de repère, avec la fiabilité des sources d'information et avec la position de l'observateur quant à l'objet de son analyse.

C'est une chose que de mesurer l'évolution de la gouvernance d'un système de formation réalisé par une entité ou un organisme externe au système lui-même. Il en va autrement si le système se dote d'un mécanisme de suivi permettant d'évaluer les progrès et les obstacles dans les avances vers l'amélioration de sa gouvernance. Il existe bien sûr une position intermédiaire dans laquelle, d'un commun accord, le système lui-même demande à un organisme externe de mesurer l'évolution de sa gouvernance et participe d'une certaine façon à la conception d'un ensemble d'indicateurs et de méthodologies.

Il faut de toute façon mettre en rapport l'arsenal d'indicateurs avec des objectifs établis par le système de formation qui définissent ce que l'on veut mesurer. Au cas où ces objectifs ne seraient pas formulés explicitement, il faudrait établir avec le système un consensus assez large sur l'objet et les dimensions à évaluer et à mesurer.

Il convient de tenir compte des perceptions internes et externes au système, que l'observateur soit le système lui-même ou un agent externe. Le contraste entre ces deux perceptions constitue une bonne méthode pour vérifier le degré d'ouverture du système au service de ses associés, ainsi que son degré d'orientation vers les résultats. Dans les systèmes plus fermés sur eux-mêmes, la distance entre les deux perceptions est beaucoup plus grande.

Les sources d'information à utiliser pour construire les indicateurs peuvent être très variées, allant des statistiques du système lui-même aux observations directes, aux enquêtes, aux entretiens...; il faut toutefois, dans le cadre de la gouvernance, combiner des méthodes et des sources quantitatives et qualitatives selon le niveau de ce que l'on prétend mesurer. On peut distinguer trois niveaux de questions à mesurer.

3. MESURE DE L'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

- *Input.* À ce niveau, les indicateurs s'occupent normalement des accords, des déclarations et des engagements.
- *Processus.* Les indicateurs observent dans ce cas dans quelle mesure les acteurs ont réalisé des actions tendant à respecter leurs responsabilités et leurs engagements. Cela inclurait la vérification du fonctionnement d'organes ou d'institutions chargés d'assurer les obligations convenues.
- *Output.* Les indicateurs mesurent à ce niveau les résultats obtenus quant à l'accomplissement des objectifs proposés.

Il s'agit au premier niveau, et dans la plupart des cas, de détecter l'existence ou non de ces déclarations ou de ces engagements, en en décrivant les principales caractéristiques. Au deuxième niveau, on mesure, avec des critères préétablis, le développement des processus permettant d'atteindre les objectifs détectés au premier niveau. Ces critères sont souvent qualitatifs, même si l'on peut aussi quantifier des typologies standard de processus. C'est au troisième niveau qu'il est plus faisable de quantifier les résultats et donc de recourir à des indicateurs quantitatifs.

Si tout indicateur doit réunir une série d'attributs permettant d'en valider la qualité (voir liste de contrôle des caractéristiques), pour son application dans le cadre de la gouvernance, il est normalement accepté de concéder plus d'attention à trois règles de base fondamentales en raison de leur plus grande complexité conceptuelle.

Trois règles d'or de base

- *Règle d'or n° 1: Recourez à un ensemble d'indicateurs.* Il n'existe pas d'indicateur de gouvernance unique saisissant la subtilité et la complexité des situations nationales de manière à permettre une comparaison globale dépourvue de valeurs. Le recours à un seul indicateur pourrait très facilement donner lieu à des évaluations perverses de n'importe quel pays et refléterait rarement une situation complète.
- *Règle d'or n° 2: Recourez à un indicateur en guise de première question – et non de dernière.* Plus un indicateur est détaillé, plus il est susceptible de faire référence à des actions qui pourraient apporter une amélioration au résultat. Souvent, les indicateurs peuvent être mis au point étape par étape, à mesure qu'un plus grand nombre d'informations deviennent disponibles.
- *Règle d'or n° 3: Comprenez un indicateur avant de l'utiliser.* Il s'agit probablement de la règle la plus cruciale. En effet, si vous utilisez un indicateur, on peut considérer que vous l'approuvez implicitement, y compris sa méthodologie et ses hypothèses normatives.

Source: PNUD/Commission européenne (2004).

Liste de contrôle des caractéristiques de l'indicateur

- *Validité* (l'indicateur mesure-t-il ce qu'il est censé mesurer?)
- *Fiabilité* (l'indicateur peut-il être élaboré par plusieurs personnes faisant appel aux mêmes règles de codage et aux mêmes sources?)
- *Biais de la mesure* (l'erreur systématique de mesure comporte-t-elle des problèmes?)
- *Manque de transparence* dans l'élaboration de l'indicateur
- *Représentativité* (pour les données de l'étude, quelle est la nature de l'échantillon des individus?)
- *Troncature de la variance* (le niveau auquel les valeurs répartissent les observations en catégories indifférenciables)
- *Biais d'information* (quels types de sources d'information sont utilisés?)
- *Problèmes d'agrégation* (pour les valeurs combinées, dans quelle mesure les règles d'agrégation sont-elles incohérentes d'un point de vue logique ou excessivement complexes)

Source: Landman et Hausemann (2003).

Si finalement on prétend réaliser une comparaison internationale, il faut être sûr de l'homogénéité des sources d'information et de la possibilité de comparer les indicateurs de façon à ce que, dans chaque pays, l'indicateur mesure la même chose et qu'il ait une interprétation unique. C'est sans doute la condition la plus complexe de tout système d'indicateurs.

3.2 Proposition d'un dispositif de mesure de l'évolution de la gouvernance pour les systèmes de formation dans la région MEDA

Aux pages précédentes, on a justifié l'importance de mesurer l'évolution de la gouvernance des systèmes de formation comme instrument clé permettant de garantir les conditions nécessaires au succès des réformes en cours dans la plupart des pays de la région. Un mécanisme d'évaluation de l'évolution de la gouvernance supposerait un stimulant considérable pour ouvrir des débats dans chaque système sur les progrès atteints et sur la manière de faire lever les obstacles, toujours présents, à l'amélioration des résultats des systèmes.

En cohérence avec ce que l'on vient de dire, on propose d'arriver à un accord pour la création d'un instrument de mesure de l'évolution de la gouvernance des systèmes de formation dans les pays de la région MEDA comme matériel de travail visant à en promouvoir l'amélioration. Cet instrument devrait être construit avec le consensus des représentants au plus haut niveau des systèmes nationaux de formation qui seraient intéressés volontairement à ce projet.

Étant donné l'homogénéité entre les systèmes nationaux de formation, le manque de critères reconnus sur la gouvernance au niveau de la région, le niveau de degré de développement des processus de réforme en cours et les difficultés à obtenir des sources d'information comparables, il semblerait plus adéquat de penser à un instrument de

3. MESURE DE L'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

mesure mixte basé sur des sources nationales statistiques quantitatives, quand elles existent et qu'elles sont comparables, et sur des sources d'information qualitatives recueillies de façon ad hoc pour l'instrument sur la gouvernance.

Un projet de cette sorte pourrait être doté d'un groupe de pilotage composé de représentants des systèmes nationaux de formation et d'un groupe technique de travail qui élaborerait les propositions et mènerait à bien les travaux nécessaires à leur réalisation.

L'instrument pourrait être construit progressivement et aborder tout d'abord le premier niveau des accords et des déclarations sur la gouvernance dans les pays de la région, pour détecter ensuite les processus de gouvernance et, finalement, les résultats. Le premier objectif de l'instrument pourrait donc consister à élaborer un rapport sur la description des normes et des institutions de la gouvernance dans les systèmes de formation des pays MEDA, sans prétendre à aucune évaluation mais tout simplement à une description qui permettrait de dresser une carte de la gouvernance dans la région. Le second objectif pourrait être la mesure par le biais d'indicateurs de l'évolution des résultats des processus d'amélioration de la gouvernance; c'est alors que l'on pourrait aborder l'évaluation des processus de gouvernance. Le premier objectif faciliterait une interprétation nécessaire correcte et permettrait de disposer d'un contexte quant à l'arsenal d'indicateurs de la deuxième phase, puisque l'on aurait un rapport de référence préalable.

La réalisation du projet pourrait suivre la séquence suivante de tâches:

- une première phase de consensus pour arriver à un accord dans le groupe pilote sur les objectifs et sur le contenu de l'instrument de suivi de la gouvernance dans les systèmes de formation et sur les phases de leur réalisation; cet accord devrait inclure une première proposition des principales dimensions de la gouvernance à analyser;
- une deuxième phase d'élaboration d'un schéma commun à la description de la gouvernance dans chaque pays;
- une troisième phase de recueil de l'information nécessaire;
- une quatrième phase d'élaboration d'un rapport descriptif des institutions de gouvernance des systèmes de formation dans la région;
- une cinquième phase de débat sur les résultats du rapport et d'élaboration d'un arsenal d'indicateurs visant à mesurer les résultats de l'évolution de la gouvernance;
- une sixième phase de recueil de l'information nécessaire;
- une septième phase de calcul des indicateurs et d'élaboration d'un rapport quant aux résultats de la gouvernance dans les systèmes de formation de la région;
- une huitième phase de débat sur le rapport et de consensus de propositions visant à l'amélioration de la gouvernance.

Le premier rapport sur les institutions de la gouvernance pourrait être élaboré à partir de sources documentaires, d'une enquête adressée aux autorités du système de formation de chaque pays et de quelques entretiens réalisés avec les principaux responsables.

Le second rapport nécessiterait, par contre, un système plus sophistiqué de recueil d'informations, basé sur des données statistiques, des enquêtes et des entretiens plus amples que pour le premier rapport. En ce qui concerne les données statistiques, il serait souhaitable qu'elles soient comparables aux indicateurs existant dans le cadre européen élaborés par les programmes MEDSTAT et MED-SOC d'Eurostat¹.

3.3 Proposition de dimensions de gouvernance à analyser

On a précédemment défini quatre dimensions de la gouvernance applicables aux systèmes de formation. On propose d'appliquer ces quatre dimensions à la conception de l'instrument de suivi de l'évolution de la gouvernance dans les systèmes de formation des pays de la région MEDA.

1. *Participation*, entendue comme degré de participation des *stakeholders* dans la prise de décisions du système à différents niveaux.
2. *Redevabilité*, entendue comme la mise sur pied de dispositifs d'évaluation, de contrôle de qualité, de possibilité de rendre des comptes de la part de tout le système face aux acteurs et aux usagers ou aux bénéficiaires.
3. *Décentralisation*, entendue comme approche de la prise de décisions le plus près possible des usagers finaux et incluant des degrés d'autonomie et de responsabilité des différents niveaux du système.
4. *Efficacité et efficience*, entendue comme orientation vers les résultats et vers le rendement des ressources utilisées.

Il ne s'agirait au départ que de faire une description des critères, des normes et des organismes constituant les éléments principaux de la gouvernance dans chaque système de formation. À partir de cette première analyse, il conviendrait de construire un consensus sur les objectifs à proposer pour l'amélioration de la gouvernance et d'entamer le processus de construction des indicateurs permettant de la mesurer.

Nous allons proposer maintenant quelques critères pouvant servir à l'élaboration des schémas d'analyse pour la description des dimensions de la gouvernance.

1 Le programme MEDSTAT vise à développer les systèmes d'information ainsi qu'à améliorer la qualité des services existants fournis par les systèmes statistiques des 12 partenaires méditerranéens (bureaux nationaux de statistiques et autres institutions). MED-SOC est un sous-programme traitant les statistiques sociales. MEDA-ETE couvre l'éducation et la formation pour l'emploi.

3. MESURE DE L'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

3.3.1 Participation

Il s'agirait tout d'abord d'identifier les acteurs du système de formation, tant dans le domaine des administrations publiques que dans celui du secteur institutionnel ou privé. Par exemple:

- Quels sont les ministères ou les départements du gouvernement qui se chargent des activités de formation et qui peuvent être considérés comme intégrant le système?
- Quelles administrations au niveau régional ou local font partie du système et quelles fonctions déterminées exercent-elles?
- Les entreprises et les organisations professionnelles font-elles partie du système?
- Les organisations syndicales font-elles aussi partie du système?
- D'autres organisations de parents, de familles, d'étudiants, d'organismes populaires participent-elles d'une certaine façon au système?
- Existe-t-il un secteur privé réalisant des activités de formation? Le considère-t-on comme faisant partie du système?
- Existe-t-il des entités ou des organismes qui, même s'ils ont été invités à participer au système, restent en marge?

L'identification des acteurs devrait inclure une description synthétique des principales caractéristiques de chacun d'eux. Une fois ceux-ci identifiés et décrits, on pourrait présenter les différents niveaux auxquels ils sont représentés, leur statut légal, les normes les régulant, leur composition, qui nomme les membres, les fonctions qu'ils ont et la manière dont ils opèrent. Cela inclurait les organismes partenaires généraux du plus haut niveau ainsi que ceux des niveaux intermédiaires, qu'ils soient régionaux, sectoriels ou centraux.

3.3.2 Redevabilité

Il s'agirait de décrire les mécanismes de transparence du système. Par exemple:

- Quels mécanismes d'évaluation du système existe-t-il? Y a-t-il des organes indépendants d'évaluation du système, ou y a-t-il des programmes réguliers d'évaluation continue? Quel en est le statut légal, quelles sont les normes qui les régulent, quelle en est la composition, qui nomme les membres, quelles fonctions occupent-ils, quelles tâches réalisent-ils, quelles sont leurs activités?
- Comment le contrôle de qualité du système se réalise-t-il? Existe-t-il des organes spécifiques pour cette fonction, y a-t-il des personnes, des départements ou des programmes spécifiques pour cela? Quel en est le statut légal, quelles normes les régulent, quelle en est la composition, qui nomme les membres, quelles fonctions occupent-ils, quelles tâches réalisent-ils, quelles sont leurs activités?
- Quels mécanismes de communication et quels mécanismes leur permettant de rendre des comptes sont prévus? En quoi consistent-ils, quelles sont les activités réalisées, quel degré de diffusion ont-elles?

3.3.3 Décentralisation

Il s'agit de dire où et à quelle distance des usagers ou de l'autorité centrale du système sont prises les décisions importantes dans le processus de formation. Par exemple:

- Existe-t-il des organes de déconcentration de l'autorité centrale pour la prise de décisions sur le processus de formation? De quel type d'organes s'agit-il, quelles en sont les fonctions, quel type de décisions prennent-ils, quel en est le degré d'autonomie et de responsabilité? Quel en est le statut légal, quelles normes les régulent, quelle en est la composition, qui nomme les membres?
- Existe-t-il d'autres organismes publics ou privés ou des administrations publiques (régionales ou locales) différentes de l'autorité centrale du système qui participent à la prise de décisions? De quel type d'organes s'agit-il, quelles en sont les fonctions, quel type de décisions prennent-ils, quel en est le degré d'autonomie et de responsabilité? Quel en est le statut légal, quelles normes les régulent, quelle en est la composition, qui nomme les membres?

3.3.4 Efficacité et efficience

À cette phase descriptive, il s'agirait de présenter les résultats du système sans encore passer à l'élaboration d'indicateurs permettant d'interpréter et de comparer les résultats. Ce premier exercice servirait à vérifier la disponibilité de l'information, en vérifier la qualité, détecter les lacunes existantes et les problèmes de comparaison pouvant apparaître plus tard au moment de la construction des indicateurs. On pourrait donc recueillir l'information existant sur:

- les participants au système;
- les personnes obtenant des diplômes;
- les caractéristiques des principaux programmes de formation;
- les ressources humaines appliquées aux activités formatives;
- les budgets consacrés au système;
- les sources de financement du système.

À titre d'exemple, ces schémas pourraient constituer le contenu d'une première carte descriptive des éléments composant la gouvernance au sein des systèmes de formation dans les pays de la région.

3.4 Objectifs et indicateurs pour mesurer l'évolution de la gouvernance

Il serait très utile de disposer d'un rapport sur les caractéristiques décrites au volet précédent, ce qui serait un pas presque nécessaire pour pouvoir aborder avec une plus grande chance de réussite la création d'un arsenal d'indicateurs sur la gouvernance des systèmes de formation dans la région. Le manque d'éléments descriptifs systématiques pouvant servir de point de repère et le manque d'objectifs explicites de gouvernance pour la plupart des systèmes de formation constituent une lacune pour la création d'indicateurs qui pourrait nuire à la rigueur et à la crédibilité de tout le mécanisme de suivi de la gouvernance.

3. MESURE DE L'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

À partir des résultats de ce rapport, l'établissement d'objectifs acceptables et partagés par les différents systèmes de formation de la région serait plus facile. À titre d'exemple et simplement dans le but de faciliter le débat, nous allons maintenant proposer quelques objectifs possibles à définir.

Objectif 1: Participation

Favoriser la participation des *stakeholders* à tous les niveaux du système de formation. Cet objectif général pourrait se concrétiser par le biais des objectifs intermédiaires suivants:

- Établir des accords de coopération et de coordination entre les différentes administrations nationales développant des activités de formation.
- Promouvoir ou étendre des organisations partenaires avec les principaux *stakeholders* du système au plus haut niveau de prise de décisions.
- Améliorer l'indépendance et la capacité d'initiative, de contrôle et de fonctionnement des organisations partenaires existantes.
- Promouvoir une participation plus active des partenaires sociaux dans les décisions clés du système de formation.
- Impliquer les entreprises dans la participation aux décisions sur les contenus et sur l'offre de formation au niveau central et au niveau des centres ou des établissements de formation.
- Établir des cadres clairs de régulation où pourront se développer les initiatives privées de formation.
- Encourager la participation des entreprises, des partenaires sociaux, des associations de parents et d'étudiants au niveau des centres de formation.

Objectif 2: Redevabilité

Promouvoir la redevabilité et la transparence du système. Cet objectif générique pourrait être développé en objectifs plus spécifiques comme:

- Créer des organismes spécifiques pour l'évaluation du système.
- Créer des organismes spécifiques pour promouvoir la qualité de la formation et du système.
- Mettre sur pied des programmes de communication et de diffusion des résultats du système.
- Définir ouvertement et rendre compte périodiquement des engagements du système de formation.

Objectif 3: Décentralisation

Étendre l'autonomie des organismes intermédiaires et des centres de formation. Cet objectif pourrait être par exemple détaillé comme suit:

- Étendre l'autonomie et la responsabilité dans la gestion des ressources nécessaires.
- Étendre l'autonomie et la responsabilité des organismes intermédiaires dans les décisions ayant trait à l'offre de formation, à la création de spécialités ou à l'adaptation des contenus formatifs à leur cadre.

FONCTION OBSERVATOIRE EUROMED: INDICATEURS POUR LA GOUVERNANCE DES SYSTÈMES DE FORMATION PROFESSIONNELLE

- Déléguer à des organismes où participent les *stakeholders* les principales décisions sur la gestion du système.

Objectif 4: Efficacité et efficience

Augmenter les résultats du système en les adaptant mieux aux besoins du marché du travail. Cet objectif pourrait se concrétiser en d'autres objectifs plus spécifiques:

- Étendre les effectifs du système.
- Promouvoir la participation au système des collectivités ayant les plus grandes déficiences de formation et les plus fortes difficultés sur le marché du travail.
- Améliorer la qualité de la formation et sa contribution à la qualification de la main-d'œuvre dont le système économique a besoin.
- Améliorer la formation des enseignants.
- Mettre sur pied les compétences nécessaires à la société de la connaissance.
- Développer les compétences dans les nouvelles technologies de l'information.
- Mieux gérer les ressources existantes en rationalisant les investissements en formation.
- Augmenter les sources de financement du système en donnant de la valeur aux investissements publics.

Une fois atteint un consensus sur un ensemble d'objectifs, on pourra entreprendre la tâche de construction de l'arsenal d'indicateurs pour mesurer les résultats obtenus sur une période déterminée.

Comme proposition pour le débat, nous suggérons d'élaborer des indicateurs qualitatifs composés correspondant aux quatre grands objectifs possibles que nous avons présentés pour définir la gouvernance.

Nous suggérons que les trois premiers indicateurs composés (participation, redevabilité et décentralisation) soient construits à partir d'informations recueillies grâce à des enquêtes et que le dernier indicateur, celui se référant à l'efficacité du système, soit élaboré à partir de données statistiques fournies par le système lui-même.

Nous allons maintenant donner des exemples d'indicateurs possibles en utilisant la fiche d'indicateurs présentée dans la note méthodologique *Fonction observatoire Euromed: manuel de développement d'indicateurs sur l'enseignement technique et la formation professionnelle* (Sauvageot, 2007).

L'indicateur composé sur la *participation* pourrait mesurer trois aspects du degré de participation des acteurs du système:

- le degré de participation des partenaires sociaux dans les organes de direction du système;
- le degré de participation des partenaires sociaux locaux et des entreprises dans les établissements de formation;
- le degré de participation du secteur privé dans le système.

3. MESURE DE L'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

Indicateur	Participation des partenaires sociaux dans les organes de direction du système
Finalité	Mesurer le degré de participation des partenaires sociaux dans le système
Niveau	National et régional
Ventilation	Non applicable
Mode de calcul	Au moyen de questionnaires comportant des questions comme: <ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des organisations partenaires au plus haut niveau du système de formation? • La participation des représentants des secteurs patronaux et syndicaux ou d'autres organismes socio-économiques présents dans les organes de gestion centrale du système de formation est-elle: très active, peu active, passive, inexistante?
Source	Enquête auprès de la direction du système
Fréquence	Annuelle

Indicateur	Participation des partenaires sociaux dans les établissements publics
Finalité	Mesurer le degré de participation des partenaires sociaux dans les établissements publics
Niveau	National et régional
Ventilation	Par programmes de formation
Mode de calcul	Au moyen de questionnaires comportant des questions comme: <ul style="list-style-type: none"> • La participation des représentants des secteurs patronaux et syndicaux ou d'autres organismes socio-économiques dans les organes de direction des centres publics de formation est-elle: très active, peu active, passive, inexistante?
Source	Enquête auprès d'un échantillon de centres
Fréquence	Annuelle

Indicateur	Taux de participation du secteur privé
Finalité	Mesurer le degré de développement du secteur privé de formation
Niveau	National et régional
Ventilation	Par programmes de formation
Mode de calcul	Nombre d'effectifs du secteur privé/total effectifs du système et nombre d'heures de formation du secteur privé/total nombre d'heures du système
Source	Recensement scolaire annuel
Fréquence	Annuelle

FONCTION OBSERVATOIRE EUROMED: INDICATEURS POUR LA GOUVERNANCE DES SYSTÈMES DE FORMATION PROFESSIONNELLE

L'indicateur composé sur la *redevabilité* pourrait mesurer trois aspects sur le degré de transparence du système:

- qualité des mécanismes d'évaluation du système;
- fonctionnement des mécanismes de contrôle de qualité du système;
- degré de connaissance externe des activités et des résultats du système.

Indicateur	Qualité de l'évaluation du système
Finalité	Mesurer la qualité de l'évaluation du système
Niveau	National
Ventilation	Non applicable
Mode de calcul	Au moyen de questionnaires comportant des questions comme: <ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il un organe ayant des fonctions spécifiques d'évaluation du système? • Que pensez-vous de son travail? Indiquez votre opinion de 1 à 5, de moins à plus. • Croyez-vous que le système de formation est évalué avec rigueur et indépendance? Indiquez votre opinion de 1 à 5, de moins à plus.
Source	Enquête s'adressant aux organisations sociales et économiques représentatives du pays
Fréquence	Annuelle

Indicateur	Fonctionnement du contrôle de qualité du système
Finalité	Mesurer le fonctionnement des contrôles de qualité du système
Niveau	National
Ventilation	Par programmes de formation
Mode de calcul	Au moyen de questionnaires comportant des questions comme: <ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il un organe ayant des fonctions spécifiques de contrôle de qualité du système? • Que pensez-vous de son travail? Indiquez votre opinion de 1 à 5, de moins à plus. • Que pensez-vous de la formation donnée dans le système de formation? Indiquez votre opinion de 1 à 5, de moins à plus.
Source	Enquête s'adressant aux organisations sociales et économiques représentatives du pays
Fréquence	Annuelle

3. MESURE DE L'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

Indicateur	Degré de connaissance externe du système
Finalité	Mesurer le degré de transparence du système
Niveau	National
Ventilation	Non applicable
Mode de calcul	Au moyen de questionnaires comportant des questions comme: <ul style="list-style-type: none"> • Recevez-vous des informations périodiques sur les principales activités du système de formation de votre pays? • Êtes-vous au courant des principaux résultats de la formation dans votre pays? • Que pensez-vous du degré de transparence du système de formation de votre pays? Indiquez votre opinion de 1 à 5, de moins à plus
Source	Enquête s'adressant aux organisations sociales et économiques représentatives du pays
Fréquence	Annuelle

L'indicateur composé relatif à la *décentralisation* pourrait mesurer trois aspects du degré d'autonomie et de responsabilité aux différents niveaux du système:

- degré d'autonomie des établissements de formation;
- degré d'autonomie des organes intermédiaires sectoriels ou territoriaux de gestion du système de formation;
- degré d'autonomie des partenaires sociaux pour participer à la gestion du système de formation.

Indicateur	Degré d'autonomie des établissements éducatifs
Finalité	Mesurer le degré d'autonomie des établissements de formation
Niveau	National
Ventilation	Non applicable
Mode de calcul	Au moyen de questionnaires comportant des questions comme: <ul style="list-style-type: none"> • Que pensez-vous du degré d'autonomie pour la gestion budgétaire de votre centre? Indiquez votre opinion de 1 à 5, de moins à plus. • Que pensez-vous du degré d'autonomie quant à l'offre de formation de votre centre? Indiquez votre opinion de 1 à 5, de moins à plus. • Que pensez-vous du degré d'autonomie quant à la gestion des ressources humaines de votre centre? Indiquez votre opinion de 1 à 5, de moins à plus.
Source	Enquête s'adressant à un échantillon de directeurs des établissements de formation
Fréquence	Annuelle

FONCTION OBSERVATOIRE EUROMED: INDICATEURS POUR LA GOUVERNANCE DES SYSTÈMES DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Indicateur	Degré d'autonomie des organes intermédiaires du système
Finalité	Mesurer le degré d'autonomie des organes intermédiaires du système
Niveau	National
Ventilation	Non applicable
Mode de calcul	Au moyen de questionnaires comportant des questions comme: <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le degré d'autonomie de votre organisme au moment de décider de la création ou de l'abandon d'offres formatives dans votre spécialité? Indiquez votre opinion de 1 à 5, de moins à plus. • Quel est le degré d'autonomie au moment d'assigner des ressources entre les centres et les programmes dans votre cadre d'action? Indiquez votre opinion de 1 à 5, de moins à plus.
Source	Enquête s'adressant aux responsables des organismes intermédiaires du système et aux représentants des organisations sociales et économiques du pays
Fréquence	Annuelle

Indicateur	Degré d'autonomie des partenaires sociaux dans la gestion du système
Finalité	Mesurer le degré d'autonomie des partenaires sociaux dans la gestion du système
Niveau	National
Ventilation	Non applicable
Mode de calcul	Au moyen de questionnaires comportant des questions comme: <ul style="list-style-type: none"> • Votre organisation participe-t-elle aux décisions clés du système de formation? Indiquez votre opinion de 1 à 5, de moins à plus. • Croyez-vous que vos opinions soient respectées et que l'on en tienne compte? Indiquez votre opinion de 1 à 5, de moins à plus.
Source	Enquête s'adressant aux organisations sociales et économiques représentatives du pays
Fréquence	Annuelle

L'indicateur composé relatif à *l'efficacité* devrait pouvoir mesurer les progrès réalisés par le système dans sa capacité à accroître les résultats adaptés aux besoins du marché du travail. L'indicateur devrait être composé de cinq sous-indicateurs visant à mesurer:

- l'augmentation du nombre des effectifs du système;
- la contribution de l'ETFP à la provision des qualifications requises par le marché du travail;
- l'évolution de l'égalité des chances d'accès à la formation;

3. MESURE DE L'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

- l'effort du secteur public consacré à l'ETFP;
- l'efficacité des ressources consacrées à l'ETFP.

Nous allons maintenant proposer quelques exemples de sous-indicateurs à utiliser.

Indicateur	Taux net de scolarisation dans l'enseignement professionnel
Finalité	Mesurer l'intensité de la scolarisation dans l'enseignement professionnel
Niveau	National et régional
Ventilation	Par sexe
Mode de calcul	Effectif scolarisé d'un groupe d'âge dans l'enseignement professionnel/population de ce groupe d'âge
Source	Recensement scolaire annuel
Fréquence	Annuelle

Indicateur	Taux de diplômés de l'enseignement professionnel
Finalité	Mesurer la proportion d'une génération qui obtient un diplôme de l'enseignement professionnel
Niveau	National et régional
Ventilation	Par sexe
Mode de calcul	Nombre de diplômés de l'enseignement professionnel d'une année scolaire donnée d'âge théorique d'obtention du diplôme/population totale de cet âge
Source	Recensement scolaire annuel
Fréquence	Annuelle

Indicateur	Dépenses publiques par élève
Finalité	Mesurer les efforts publics dans l'ETFP
Niveau	National
Ventilation	Non applicable
Mode de calcul	Dépenses publiques courantes d'éducation dans l'ETFP/nombre d'effectifs/PIB par habitant
Source	Comptabilité publique et recensement scolaire annuel
Fréquence	Annuelle

FONCTION OBSERVATOIRE EUROMED: INDICATEURS POUR
LA GOUVERNANCE DES SYSTÈMES DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Indicateur	Taux de qualification des enseignants
Finalité	Mesurer le niveau de qualification des enseignants
Niveau	National
Ventilation	Par sexe et années d'expérience
Mode de calcul	Nombre de professeurs ayant le diplôme exigé à leur niveau/total professeurs
Source	Recensement scolaire annuel
Fréquence	Annuelle

Indicateur	Coût par heure d'enseignement
Finalité	Mesurer l'efficacité des programmes de formation
Niveau	National
Ventilation	Par programme de formation
Mode de calcul	Coûts généraux de chaque programme/nombre d'heures de formation de chaque programme
Source	Comptabilité du système de formation
Fréquence	Annuelle

Indicateur	Taux d'équité dans la participation à l'ETFP
Finalité	Mesurer l'égalité des chances pour l'accès à la formation dans les collectivités ayant des difficultés d'insertion professionnelle
Niveau	National et régional
Ventilation	Par sexe, âge, situation de l'emploi, handicap
Mode de calcul	Différence en points de pourcentage entre les taux de personnes entre 25 et 64 ans ayant un diplôme d'ETFP dans les collectivités ayant des difficultés d'insertion professionnelle et le taux de la population de 25 à 65 ans ayant un diplôme d'ETFP
Source	Recensement national
Fréquence	Annuelle

3. MESURE DE L'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

Indicateur	Taux de TIC en ETFP
Finalité	Mesurer le degré d'introduction des TIC dans l'offre de formation
Niveau	National
Ventilation	Par programme de formation
Mode de calcul	Nombre de participants à des programmes TIC x nombre d'heures de formation dans des programmes TIC/nombre total d'effectifs en ETFP x nombre total d'heures données
Source	Recensement scolaire annuel
Fréquence	Annuelle

Indicateur	Taux d'ETFP dans la population occupée
Finalité	Mesurer le degré de contribution de l'ETFP dans la qualification de la population
Niveau	National
Ventilation	Par sexe et âge
Mode de calcul	Nombre de personnes occupées ayant un diplôme d'ETFP/nombre total de population occupée
Source	Recensement national
Fréquence	Annuelle

Les indicateurs que nous avons présentés constituent un simple exercice visant à proposer des types d'indicateurs que l'on pourrait construire en précisant la méthode pour leur calcul et pour le recueil des informations nécessaires.

La sélection des indicateurs définitifs pourrait être effectuée par un groupe de travail formé d'experts qui devraient les présenter à un groupe de pilotage en vue d'atteindre un consensus et une approbation.

Une fois les informations recueillies, les indicateurs calculés, leur logique vérifiée et interprétée, on pourrait passer à l'élaboration d'un rapport annuel sur les résultats du suivi de la gouvernance des systèmes de formation dans les pays de la région MEDA.

C'est lorsque nous posséderons les rapports que la phase la plus intéressante débutera. Elle sera consacrée au débat et à l'interprétation des résultats du rapport afin de tirer des conclusions et d'offrir des propositions à mettre en œuvre pour l'amélioration des systèmes de formation. C'est sûrement cette phase qui donne son sens à tout le processus méthodologique du système d'indicateurs. L'élaboration faite en commun par des représentants des différents systèmes de formation de la région peut devenir un formidable stimulant et une expérience riche en échanges de points de vue et de bonnes pratiques qui contribueront à apporter une motivation et à consolider les processus d'amélioration de la qualité et des résultats de la formation dans la région.

4. BIBLIOGRAPHIE

Commission européenne, 'Indicators for monitoring the Employment Guidelines – 2004-2005 compendium', deuxième version, Direction générale pour l'emploi et les affaires sociales, Bruxelles, 2005.

Commission européenne, 'Euro-Mediterranean Partnership MEDA regional indicative programme 2005-2006', Bruxelles, 2004.

Commission européenne, 'New indicators on education and training', Commission Staff Working Papers, Bruxelles, 2004.

Commission européenne, 'Progress towards the common objectives in education and training – indicators and benchmarks', Commission Staff Working Papers, Bruxelles, 2004.

Commission européenne, «Communication sur la gouvernance et le développement», octobre 2003, COM (03)615, Bruxelles, 2003.

Commission européenne, Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen et au Comité économique et social, 'Promoting core labour standards and improving social governance in the context of globalisation', COM (2001)416/4, Bruxelles, 2001.

Commission européenne, *Evaluating socio-economic programmes – selection and use of indicators for monitoring and evaluation*, MEANS Collection vol. 2, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 1999.

Demer, M., «La gouvernance de la gouvernance: faut-il freiner l'engouement?», Corkery, J. (éd.), *Governance: Concepts and applications*, Institut international des sciences administratives, Bruxelles, 1999.

Eurydice, *Key data on education in Europe 2005*, Commission européenne, Eurydice, Eurostat, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2005.
<http://www.eurydice.org/portal/page/portal/Eurydice/showPresentation?pubid=052EN>

Institut de la Banque mondiale, website, 2004. www.worldbank.org/wbi

Kaufmann, D., Kraay, A. et Mastruzzi, M., *Governance matters IV. Governance indicators for 1996-2004*, Banque mondiale, New York, 2005.

Landman, T. et Hausermann, J., *Map-making and analysis of the main international initiatives on developing indicators on democracy and good governance*, Programme des Nations unies pour le développement, New York, 2003.

FONCTION OBSERVATOIRE EUROMED: INDICATEURS POUR LA GOUVERNANCE DES SYSTÈMES DE FORMATION PROFESSIONNELLE

OCDE, *Multilevel regulatory governance*, n° 386 documents OCDE, vol. 5, n° 2, Organisation de coopération et de développement économiques, Paris, 2005.

PNUD, *Sources for democratic governance indicators*, Programme des Nations unies pour le développement, New York, 2004a.

<http://www.undp.org/oslocentre/docs04/Indicator%20Sources.pdf>

PNUD, *Note stratégique sur la gouvernance pour le développement humain*, Programme des Nations unies pour le développement, New York, 2004b.

PNUD/Commission européenne, *Indicateurs pour la gouvernance: guide de l'utilisateur*, Centre de gouvernance du PNUD d'Oslo/Eurostat, 2004.

<http://www.undp.org/oslocentre/docs06/UserGuide.pdf>

Sauvageot, C., ETF, *Notes méthodologiques – Fonction observatoire Euromed: manuel de développement d'indicateurs sur l'enseignement technique et la formation professionnelle*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2007.

FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION
NOTES MÉTHODOLOGIQUES
FONCTION OBSERVATOIRE EUROMED:
INDICATEURS POUR LA GOUVERNANCE
DES SYSTÈMES DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Luxembourg : Office des publications officielles
des Communautés européennes

2007 – 42 pp. – 21.0 x 29.7 cm

ISBN 978-92-9157-530-5

VENTE ET ABONNEMENTS

Les publications payantes éditées par l'Office des publications sont disponibles auprès de ses bureaux de vente répartis partout dans le monde. Passez commande auprès d'un de ces bureaux, dont vous pouvez vous procurer la liste :

- en consultant le site internet de l'Office (<http://publications.europa.eu>),
- en la demandant par télécopie au (352) 29 29-42758.



Ce projet est financé par
l'Union européenne



TA-77-07-183-FR-C



Office des Publications

Publications.europa.eu

ISBN 978-92-9157-530-5



9 789291 575305