



COMPÉTENCES POUR LE PROGRÈS: APPRENDRE PAR LE PARTENARIAT

ETF, avril 2006

Introduction

La plateforme *Compétences pour le progrès* a pour ambition de se pencher sur les expériences et les développements intervenus depuis la dernière réunion plénière du collège consultatif de 2003 pour en tirer des conclusions et dégager les implications des nouveaux instruments d'aide extérieure de l'Union européenne (UE) en faveur des pays partenaires, avec l'aide de représentants des pays partenaires, des collègues et des experts internationaux.

Le concept de Compétences pour le progrès recouvre deux dimensions essentielles. Premièrement, le développement des compétences par le développement des ressources humaines doit être très présent dans les plans d'action et les accords de partenariat du nouvel instrument d'aide de préadhésion, de l'instrument européen de voisinage et de partenariat et de l'instrument de coopération au développement et de coopération économique. L'éducation et la formation doivent être prises en compte de manière générale dans la mesure où elles affectent de nombreuses politiques distinctes et les besoins d'éducation et de formation doivent être intégrés dans les stratégies de lutte contre la pauvreté élaborées par les pays partenaires en collaboration avec les organisations et les donateurs internationaux.

La seconde dimension de la plateforme Compétences pour le progrès concerne la poursuite de l'apprentissage et de l'élaboration de politiques fondées sur les développements intervenus dans les pays partenaires et sur l'expérience acquise par ceux-ci au cours des trois dernières années et a pour but de trouver la manière dont l'aspect opérationnel de l'approche pourrait être développé dans l'avenir.

Le Forum consultatif 2006 étudiera les conséquences de ces développements et proposera qu'à l'avenir, les processus de modernisation multiplient les liens entre les différents intérêts et acteurs afin de veiller à ce que les ressources disponibles soient utilisées au mieux.

Moderniser l'éducation et la formation: contribuer à la réalisation d'objectifs économiques et sociaux

Les systèmes d'éducation et de formation jouent un rôle majeur dans les débats nationaux sur les objectifs économiques et sociaux et ont des points communs avec différents domaines. L'éducation et la formation contribuent directement à la productivité et à la compétitivité, tout en concourant à la participation et au développement social, à la promotion de la santé, de la démocratie et de la qualité de vie en général.

Les stratégies de réforme de l'éducation et de la formation sont désormais de plus en plus intégrées afin de tenir compte de la multiplicité des intérêts de divers secteurs. Au cours de la dernière décennie, l'approche stratégique dynamique, alliant employabilité, adaptabilité et apprentissage tout au long de la vie, s'est étendue à l'éducation et à la formation au-delà de leurs limites institutionnelles historiques d'école, d'apprentissage, de formation, d'éducation des adultes et d'enseignement supérieur, pour créer de nouveaux rapports entre ces modes d'apprentissage traditionnels. Les stratégies pour l'emploi insistent davantage sur l'approfondissement des compétences du marché du travail et considèrent l'éducation et la formation comme des éléments clés pour atteindre la cohésion sociale par la création de parcours vers l'emploi pour les groupes défavorisés. De la même façon, le développement des entreprises est perçu comme fondé sur leur capacité à allier les connaissances et le point de vue du secteur éducatif avec leurs besoins pratiques pour renforcer leur compétitivité. L'éducation et la formation contribuent au développement des ressources humaines et apportent une valeur ajoutée dans des domaines de plus en plus nombreux de la politique économique et sociale.

Les contributions multiples de l'éducation et de la formation ouvrent des opportunités et soulèvent des défis pour les décideurs. Les opportunités découlent du potentiel qu'offrent l'éducation et la formation pour servir divers objectifs politiques et finalités économiques et sociales étroitement liés; tandis que les défis ont trait à la coordination et aux conséquences sur la gouvernance de cette contribution multiple et des capacités nécessaires à sa mise en œuvre.

Une approche de l'élaboration de stratégies fondée essentiellement sur une expertise technique et spécialisée ne paraît pas suffisante. L'expérience donne à penser qu'une réforme efficace est autant un processus social que technique et qu'elle n'est réalisable que grâce à l'établissement de partenariats et à une collaboration entre les différentes composantes du système.

Une coopération interministérielle efficace entre les politiques de développement des ressources humaines, un dialogue social soutenu et la prise de conscience et une participation active de tous les acteurs clés sont autant d'éléments qui contribuent à avancer dans la voie de la réalisation des objectifs stratégiques et des réformes indispensables.

Au niveau de l'élaboration des politiques, une collaboration passant par des partenariats peut faciliter l'identification des problèmes à résoudre, les rôles respectifs que les différents acteurs sont appelés à endosser, les mesures concrètes à prendre et les calendriers à respecter pour leur réalisation. Lors de la mise en œuvre des politiques, l'accent mis sur le partenariat et la collaboration permettra la diffusion et le partage de l'information, la coordination des politiques dans le cadre des processus indispensables à leur réalisation, l'interprétation des résultats et la prise de décision sur les progrès à accomplir.

En ce qui concerne les pays partenaires, où les défis stratégiques sont multiples et les ressources limitées, élaborer des approches qui tiennent compte et soutiennent le potentiel que représente le développement des ressources humaines nécessite une gouvernance et une coopération efficaces entre les différentes parties prenantes. Ce seront généralement les personnes qui seront amenées à travailler à une initiative donnée qui sauront comment celle-ci pourrait répondre aux besoins des défis stratégiques dans un contexte particulier. Le fait de se fonder sur les connaissances et l'expérience pratiques dans la conception de stratégies spécifiques peut permettre d'anticiper certaines difficultés et des enseignements que l'on pourra ensuite tirer de l'évaluation, en économisant ainsi du temps et des ressources et en accélérant la modernisation.

Une autre caractéristique des stratégies de modernisation de l'éducation et de la formation en Europe est l'accent mis sur le renforcement de la coopération et de l'apprentissage entre les États membres. Parmi les initiatives internationales intéressantes, on peut citer l'élaboration de politiques de développement des ressources humaines dans la Stratégie européenne pour l'emploi, l'élaboration du processus de Bologne et son cadre pour un Espace européen de l'enseignement supérieur et la mise au point de l'agenda Éducation et formation 2010 (plus communément appelé le processus de Copenhague), avec des propositions relatives aux compétences clés, un cadre commun d'assurance qualité pour l'enseignement et la formation professionnelle et un schéma directeur pour le Cadre européen des qualifications. Ces initiatives ont pour but de soutenir la contribution de l'éducation et de la formation à l'amélioration de la compétitivité de l'Europe en tant que région et en tant que centre de l'économie internationale.

Ces initiatives ont jeté des bases solides pour l'apprentissage de l'élaboration de politiques et reflètent les accords politiques conclus entre les États membres qui soutiennent des objectifs communs, tout en reconnaissant la spécificité des intérêts et des traditions nationaux en matière d'éducation et de formation.

Le processus mis en place entre les États membres de l'UE s'appuie sur la méthode ouverte de coordination (MOC)¹, une approche fondée sur des «mécanismes législatifs souples», qui encouragent les États membres à échanger des pratiques et à accroître l'apprentissage stratégique dans des domaines qui continueront à relever de la responsabilité des gouvernements nationaux, mais intéressent néanmoins de nombreux pays, comme le chômage de longue durée ou l'éducation et la formation.

Avec le temps, cette approche favorisera une plus grande convergence des politiques nationales. La MOC couvre divers processus: lignes directrices et indicateurs, étalonnage et partage des meilleures pratiques, contrôle multilatéral. L'adoption de cette approche est volontaire et sa non-adoption n'entraîne pas de sanction. L'efficacité de l'approche est le résultat du suivi multilatéral et de la pression des pairs entre les États membres de l'UE.

En encourageant les États membres de l'UE à partager les informations, à se comparer les uns aux autres et à réévaluer les politiques à l'aune de leurs performances relatives, le processus se profile comme un outil précieux pour promouvoir un mécanisme délibératif de résolution des problèmes ainsi qu'un apprentissage et une collaboration transnationaux.

L'ETF a étroitement coopéré à l'agenda Éducation et formation 2010 et des éléments fondamentaux de celui-ci servent de cadre général à son travail avec les pays partenaires. Ces approches coopératives

¹ La méthode ouverte de coordination (MOC) occupe une place de plus en plus importante comme mode de gouvernance nouveau au sein de l'Union européenne. Elle a été formellement introduite par le Conseil européen de Lisbonne, en mars 2000, même si divers processus stratégiques intégrant plusieurs caractéristiques de la MOC avaient déjà été mis en œuvre au cours de la décennie précédente.

ont, parfois, offert un point de référence précieux aux pays partenaires à la recherche d'informations sur les approches stratégiques des États membres. Le développement de ces approches entre États membres devrait se poursuivre et avoir une influence croissante sur les relations extérieures, à la fois en tant que sources possibles de contenu et en tant qu'éléments susceptibles de devoir être pris en compte dans des domaines politiques connexes, comme la politique en matière de migration et la reconnaissance des compétences entre les pays partenaires et l'UE. En outre, il semble que des leçons puissent être tirées du processus proprement dit, en tant que mode de partage de connaissance et des expériences entre les États.

Au début des activités de l'ETF, la réforme de l'éducation et de la formation était essentiellement axée sur des changements passant par des réformes instrumentales, comme le renouvellement des programmes de cours, la formation des enseignants, les manuels ou l'adoption de normes spécifiques. Grâce à l'expérience accumulée à la fin des années 1990 et au début des années 2000, on s'est aperçu que les approches spécifiques étaient insuffisantes et que les réformes devaient également traiter de l'organisation de l'éducation et de la formation sous l'angle systémique et que l'élaboration de politiques appropriées pour aborder les réformes était un processus d'apprentissage propre à chaque pays et qu'il était improbable que des progrès puissent être accomplis en adoptant simplement des mesures appliquées dans d'autres pays.

Au cours des trois années écoulées depuis 2003, les orientations stratégiques ont insisté sur une intégration plus poussée de l'éducation et de la formation dans les stratégies pour l'emploi, sans oublier un intérêt croissant pour l'apprentissage tout au long de la vie. Les politiques d'éducation et de formation professionnelle ont été adaptées afin de parvenir à une meilleure adéquation, mais aussi de faire en sorte que l'éducation et la formation ouvrent des voies et des opportunités permettant à chacun de poursuivre son apprentissage tout au long de la vie. L'expérience de ces trois dernières années montre qu'un apprentissage réussi de l'élaboration de politiques dans ce nouveau contexte nécessite une maximalisation du flux d'information, de connaissance et d'expérience entre les différents niveaux et les différents éléments des systèmes d'éducation, de formation et d'emploi. Elle suggère également que cet objectif peut être atteint en renforçant la collaboration et les partenariats entre les différents acteurs et parties prenantes du système.

Nouvelles orientations de l'aide extérieure

En 2007, la Commission européenne envisage d'introduire une série de nouveaux instruments destinés à soutenir les programmes d'aide extérieure en faveur des pays partenaires. Au cours des dix dernières années environ, l'aide extérieure est passée par une série de programmes régionaux: Phare pour les pays candidats, MEDA pour les pays de la Méditerranée, Tacis pour les pays de l'ex-Union soviétique et CARDS pour l'Europe du Sud-est. À partir de 2007, ces programmes seront remplacés par de nouveaux instruments conçus pour accroître la cohérence de l'aide extérieure. Trois nouveaux programmes seront mis en place:

- l'instrument d'aide de préadhésion (IAP);
- l'instrument européen de voisinage et de partenariat (ENPI) et
- l'instrument de coopération au développement et de coopération économique (CDCE).

Les instruments IAP et ENPI entendent soutenir des activités qui promeuvent une intégration plus poussée dans l'Union européenne et contribuent à la stabilité tout en facilitant la croissance économique. Pour les pays concernés par l'instrument d'aide de préadhésion, la relation peut aboutir à l'adhésion, à plus ou moins long terme². Pour les pays d'Europe orientale et ceux de la région méditerranéenne, la relation est définie comme une participation à un voisinage. Les républiques d'Asie centrale actuellement couvertes par Tacis seront couvertes à l'avenir par le CDCE³.

² Neuf pays et territoires de l'ETF sont visés par l'instrument d'aide de préadhésion, à savoir la Serbie et le Monténégro, le Kosovo, l'Albanie, l'ancienne République yougoslave de Macédoine, la Bosnie-et-Herzégovine, la Croatie, la Roumanie, la Bulgarie et la Turquie. Les pays méditerranéens couverts par l'ENPI sont la Tunisie, Israël, la Bande de Gaza et la Cisjordanie, l'Égypte, le Maroc, l'Algérie, la Syrie, le Liban et la Jordanie. La Libye pourrait également y participer.

³ Bruxelles, 29 septembre 2004, COM(2004)629 final, 2004/0220(COD), Proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil portant établissement d'un instrument de financement de la coopération au développement et de la coopération économique - http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/fr/com/2004/com2004_0629fr01.pdf

L'instrument d'aide de préadhésion⁴ apportera une aide à la Turquie et aux pays candidats actuels de l'Europe du Sud-est ainsi qu'aux autres pays de la région.

L'instrument de voisinage⁵ intègre deux régions associées au travail de l'ETF et précédemment couvertes par les programmes MEDA et Tacis, à savoir la région méditerranéenne et l'Europe orientale, soit la Moldova, l'Ukraine, la Russie et le sud du Caucase⁶. La Russie relèvera du champ d'application générale de cette politique de voisinage, mais s'inscrira dans un cadre spécifique de quatre espaces communs⁷ avec l'UE. La région la plus vaste participant à cette politique comprend les pays de la région MEDA qui sont actuellement couverts par l'accord de Barcelone. L'ENPI va plus loin que cet accord et propose une intégration économique et l'inclusion dans des réseaux. Il complète donc le processus de Barcelone, dans la mesure où il permet à chaque pays de resserrer ses liens avec l'UE, en fonction de ses besoins et de ses capacités particulières⁸.

L'aide de voisinage tend à promouvoir les progrès dans la voie a) des enjeux du marché intérieur et des institutions de l'UE⁹, b) d'une intégration plus étroite dans le marché intérieur de l'UE et c) de la participation progressive aux politiques et programmes de l'UE¹⁰, comme la participation à Tempus Plus proposée par la Commission européenne.

Avec le temps, l'instrument de voisinage ouvrira aux pays partenaires une voie vers un niveau d'engagement vis-à-vis de l'UE qui englobe tout, à l'exception des institutions du Parlement, du Conseil des ministres et de la Commission... «Si un pays atteint ce niveau, il se sera approché de l'Union autant qu'il est possible sans en être membre»¹¹.

Les nouveaux instruments ont pour but de renforcer la cohérence de l'aide extérieure. En termes d'approche, ils comportent donc de nombreux points communs, comme:

- une approche du développement des ressources humaines;
- le recours à des approches sectorielles afin d'atténuer le fractionnement de l'aide et de promouvoir une appropriation plus marquée par les collectivités locales et une meilleure gestion, et
- une coopération plus étroite avec l'UE et entre les pays partenaires.

Les objectifs de la politique de voisinage se distinguent de ceux des programmes précédents en ce qu'elle promeut des engagements réciproques¹² – financiers et stratégiques – à réaliser dans le cadre de plans d'action périodiques¹³. Chaque plan d'action tiendra compte des spécificités nationales et des thèmes identifiés dans la politique de voisinage¹⁴. Les progrès dans la réalisation des plans d'action seront évalués périodiquement par l'UE et le pays partenaire. Les plans d'action traduisent la conditionnalité réciproque de l'instrument, dans le sens où la responsabilité des progrès dans la mise en œuvre des plans est partagée.

⁴ IAP: http://europa.eu.int/comm/enlargement/docs/pdf/com2004_0627fr01.pdf

⁵ ENPI: http://europa.eu.int/comm/world/enp/pdf/getdoc_fr.pdf

⁶ Le Belarus pourrait participer au programme si ses relations avec l'UE se normalisent.

⁷ Les quatre espaces communs pour la Russie sont la liberté, la sécurité et la justice, la sécurité extérieure et la recherche et l'éducation.

⁸, http://europa.eu.int/comm/world/enp/faq_fr.htm#1.6

⁹ Donner aux pays partenaires une «participation dans le marché intérieur» est un objectif à long terme. Le processus sera graduel. «Il n'est pas possible de définir aujourd'hui précisément ce que signifiera une «participation dans le marché intérieur» étant donné que cela dépendra de chaque pays, de ce qu'il définit comme un secteur prioritaire pour une intégration économique plus grande dans l'UE et s'il applique alors les réformes nécessaires (et compatibles avec l'UE) lui permettant de participer à ce programme ou à cette politique de la CE. Il est toutefois évident que la libre circulation des personnes n'est pas à l'ordre du jour dans un avenir proche». (http://europa.eu.int/comm/world/enp/faq_fr.htm#3.14)

¹⁰ Document d'orientation, Politique européenne de voisinage, 12 mai 2004: valeur ajoutée, p. 8: http://europa.eu.int/comm/world/enp/pdf/strategy/Strategy_Paper_FR.pdf

¹¹ Romano Prodi, ancien président de la Commission européenne.

¹² Communication de la Commission au Conseil sur les propositions de la Commission en faveur de plans d'action dans le cadre de la Politique européenne de voisinage (PEV), 2004.

¹³ Plans d'action: http://europa.eu.int/comm/world/enp/pdf/action_plans/Communication_Commission_ENP_Action_Plans.pdf

¹⁴ ENPI, article 2, portée de l'aide.

Le futur programme¹⁵ de coopération au développement et de coopération économique ajoute une troisième dimension à la réorganisation de l'aide extérieure. La proposition couvre l'ensemble des pays figurant dans la liste CAD de l'OCDE¹⁶ et se distingue de l'IAP et de l'ENPI par le fait que son approche de base s'appuie sur la politique de l'UE en matière de coopération au développement et sur les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) plutôt que sur la possibilité d'une intégration plus poussée avec l'UE.

Les objectifs stratégiques de l'IAP et de l'ENPI pour les pays partenaires et l'UE insistent fortement sur la prise en compte d'approches communautaires internes propres aux pays partenaires, c'est-à-dire la promotion de la «projection extérieure de politiques internes»¹⁷.

En ce qui concerne l'éducation et la formation, cela implique de rapprocher les développements internes récents de l'UE des pays partenaires, par exemple par la promotion d'actions de sensibilisation et des innovations dans des secteurs associés à l'agenda Éducation et formation 2010, au processus de Bologne et à la mise en œuvre de principes communs dans le cadre d'une coopération européenne étendue. Ces approches offrent aux pays partenaires des exemples de la manière dont l'éducation et la formation peuvent être utilisées pour contribuer au développement et aux objectifs socioéconomiques¹⁸.

Pour le groupe de pays méditerranéens couverts par l'ENPI, les priorités concernant l'inclusion dans les plans d'action en matière d'éducation et de formation sont régies par l'accord de Barcelone et par le programme de travail prospectif 2005-2010 pour le partenariat euro-méditerranéen¹⁹. Les plans d'action élaborés pour les pays méditerranéens intègrent une réforme de l'enseignement supérieur ou professionnel conforme à l'évolution suivie dans l'UE²⁰. Parmi les autres pays concernés par la politique de voisinage, les plans d'action en faveur de l'Ukraine et de la Moldova incluent également des mesures relatives à la réforme et à la remise à niveau des systèmes d'éducation et de formation afin de les faire converger vers les normes et les pratiques communautaires, y compris celles de Bologne²¹. Des plans d'action sont en cours d'élaboration pour le Caucase.

Outre la mise en évidence de l'éducation et de la formation en tant que source potentielle d'aide, la PEV prévoit la possibilité d'actions de lutte contre la pauvreté²², qui jouent un rôle important au sein de l'instrument CDCE.

Les instruments doivent être interprétés au sens large et permettre de couvrir de nombreuses questions stratégiques²³. L'un des défis majeurs identifiés est la nécessité d'assurer la cohérence entre les thèmes de politique interne de l'UE et les besoins d'aide des pays partenaires, tels qu'ils ont été définis dans les rapports nationaux, dans les rapports d'orientation et dans les plans d'action.

Progrès politiques

Plus de la moitié des pays partenaires qui procèdent à une réforme de l'enseignement professionnel le font dans le cadre d'une stratégie éducative nationale assortie d'un calendrier précis. Ces calendriers varient, certains s'inscrivant dans le court terme, les plans triennaux ou quinquennaux, par exemple, et d'autres dans une perspective à plus long terme, par exemple à l'horizon 2020. Le modèle choisi traduit une approche qui place l'enseignement professionnel dans le contexte du développement économique national, où l'amélioration de l'offre d'une main-d'œuvre de qualité est une priorité majeure. Peu de pays

¹⁵ Proposition de déclaration commune du Conseil, du Parlement européen et de la Commission, 13 juillet 2005.

¹⁶ Liste de la Direction de la coopération pour le développement (CAD) de l'OCDE concernant les bénéficiaires de l'aide publique au développement: www.oecd.org/dac/stats/daclist

¹⁷ Bruxelles, 29 septembre 2004: COM(2004) 626 final, Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen relative aux instruments consacrés à l'aide extérieure dans le cadre des futures perspectives financières 2007-2013.

¹⁸ Europass a pour but d'encourager la mobilité et d'accroître la transparence des qualifications et des compétences en Europe à l'horizon 2010: http://europa.eu.int/comm/education/programmes/europass/index_en.html

¹⁹ http://europa.eu.int/comm/external_relations/euromed/news/ip05_419.htm

²⁰ Plan d'action en faveur d'Israël, p. 20, paragraphe 2.6, dialogue avec l'UE sur l'éducation et la formation; Plan d'action en faveur de la Jordanie, p. 24, paragraphe 64; Plan d'action 2004 en faveur du Maroc, p. 33, paragraphe 78; Plan d'action 2004 en faveur de la Tunisie, p. 31, paragraphe 71; l'Autorité palestinienne contient des déclarations générales sur la modernisation.

²¹ Plan d'action 2004 en faveur de l'Ukraine, p. 26, paragraphes 66 et 67; Plan d'action 2004 en faveur de la Moldova, p. 29, paragraphes 75 et 76.

²² ENPI, article 2, point f).

²³ Voir Perspectives financières des instruments, p. 10.

semblent viser des secteurs spécifiques comme éléments premiers des réformes, bien que nombreux soient ceux qui, du fait de l'aide internationale ou de l'ordre des priorités nationales, se servent de secteurs spécifiques pour réaliser des essais pilotes ou tester des innovations avant de généraliser un programme ou une approche à l'ensemble du système.

Bien que la plupart des pays aient élaboré ou aient atteint un stade avancé dans l'élaboration de stratégies nationales, tous rencontrent des difficultés pour traduire leurs ambitions dans les faits. Ces difficultés ont pour origine des problèmes de ressources ou des capacités insuffisantes de gestion de l'éducation et des politiques.

Les questions de gouvernance demeurent importantes dans la plupart des pays qui suivent une approche double, combinant décentralisation ou coordination et gestion plus discrétionnaires et participation renforcée des partenaires sociaux par la consultation, le partage des résultats de la formation ou la représentation directe au sein de commissions ou d'organisations consultatives ou de développement. À l'instar de l'élaboration des stratégies, le processus de mise en œuvre rencontre quelques difficultés. Dans certains cas, il n'y a pas de partenaires sociaux ou ils ne sont pas assez engagés pour apporter leur aide et, dans d'autres, la décentralisation a été encouragée sans augmenter en proportion les ressources au niveau régional. Des changements profonds sont en cours dans la région méditerranéenne, où des initiatives importantes sont menées au Maroc et en Égypte, avec l'introduction d'une nouvelle forme de délégation des responsabilités.

Les modes de financement varient grandement et l'accès à l'investissement demeure une contrainte. Les innovations semblent les plus appuyées dans la région méditerranéenne, où plusieurs fonds de formation, fonctionnant sur la base d'une taxe ou d'un prélèvement sur les entreprises, ont été établis en Algérie, au Maroc, en Égypte et en Jordanie. Bien qu'ils soient encore en cours de constitution, ces fonds sont destinés à servir de sources de revenus pour soutenir l'expansion de la formation continue en permettant à l'aide budgétaire directe à la formation professionnelle de se concentrer sur l'enseignement et la formation professionnelle initiale. Dans la plupart des pays des autres régions d'Europe du Sud-est, d'Asie centrale et d'Europe orientale, le financement est stable et les exemples de fortes hausses sont rares. La source la plus courante de financement est l'aide budgétaire directe destinée aux écoles professionnelles, avec une augmentation limitée des ressources pour soutenir la croissance.

L'assurance qualité est un élément majeur de la réforme dans tous les pays. Les améliorations de la qualité passe par diverses combinaisons de mesures d'entrées et de sorties, par exemple l'amélioration de la formation des enseignants, de nouveaux programmes de cours ou l'adoption de nouvelles méthodes d'évaluation fondées sur les résultats. Dans les pays qui doivent encore établir des passerelles solides entre leur système d'enseignement et de formation professionnelle et le marché du travail, l'avancement de la réforme de l'assurance qualité semble le plus lent. La poursuite de la scolarité pose problème dans la plupart des pays et est aggravée par le manque de pertinence du programme des cours dans l'enseignement et la formation professionnelle et par l'absence de filières d'obtention de qualification susceptibles de servir d'alternative au certificat de fin d'études qui conduit normalement à l'université. Les innovations suivies dans le domaine de l'assurance qualité sont généralement orientées vers l'accréditation institutionnelle du fait de la tendance à la décentralisation et à la gestion par les parties prenantes. Cette tendance devrait se développer en raison de la diffusion du cadre commun d'assurance qualité mis en place au niveau européen et des lignes directrices de Bologne sur l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur.

Défis politiques

En dépit des progrès accomplis dans les pays partenaires, la variété des défis rencontrés dans la modernisation des systèmes d'éducation et de formation est considérable et va de l'ampleur des problèmes à résoudre aux capacités pour les résoudre.

Dans la plupart des pays, les stratégies relatives au marché du travail ne sont que peu développées. Bien que des initiatives de collecte de données soient en cours, les données sur les groupes diffèrent selon les régions et les capacités des pays à rassembler les données et à les transformer en stratégies sont souvent limitées. La coopération institutionnelle entre le ministère de l'emploi et celui de l'éducation n'est pas suffisamment cohérente pour soutenir un cadre stratégique général pour le marché du travail, intégrant éducation et employabilité. Toutefois, le recours à des programmes dynamiques en faveur du marché du travail, impliquant la formation, est généralisé et constitue généralement une option

cohérente pour lutter contre le chômage. La valeur ou l'efficacité de cette formation ne fait, dans une large mesure, l'objet d'aucune mesure et n'est pas connue. Dans la plupart des pays, le renforcement de ces capacités est en cours soit dans le cadre de projets de l'UE ou de la Banque mondiale, soit grâce à une aide bilatérale des États membres de l'UE ou des États-Unis. Ce secteur demeure problématique pour la majorité des pays, où les différences sont évidentes entre les zones rurales et urbaines et entre les hommes et les femmes. Les données sur l'emploi dans les pays candidats et en Europe du Sud-est, où les données sont les plus élaborées, font apparaître d'importantes différences dans les taux d'emploi et de participation. En Bulgarie, en Roumanie et en Turquie, où le processus d'évaluation conjointe de la stratégie européenne pour l'emploi est en cours, la politique est la plus développée.

Les tendances orientées vers une offre plus large de formation professionnelle continue (FPC) sont limitées. Alors qu'il est démontré que le concept stratégique de l'apprentissage tout au long de la vie est compris et soutenu par les gouvernements des pays partenaires, les actions concrètes ont été peu nombreuses. Il est possible que des initiatives comme les cadres de qualification nationaux créent un environnement institutionnel propice au développement de nouvelles qualifications «de niveau moyen» pour les travailleurs adultes. Cependant, lorsque des données sont disponibles, les résultats spécifiques sont difficiles à obtenir.

Lors d'une série d'analyses des besoins et des conditions des pays partenaires susceptibles de bénéficier des instruments ENPI et IAP, l'ETF a identifié diverses questions stratégiques qui nécessitent une attention particulière, notamment:

- mauvaise qualité des services d'éducation et de formation;
- manque d'adéquation entre les programmes de cours et les méthodes didactiques et le marché du travail;
- faible taux de participation du secteur privé à l'éducation et à la formation;
- sous-financement;
- opportunités réduites de perfectionnement professionnel et absence de programmes d'éducation pour adultes;
- taux de chômage élevé chez les nouveaux venus sur le marché du travail;
- déséquilibre entre l'offre et la demande de travailleurs qualifiés dans certains métiers;
- rareté des emplois qualifiés;
- rigidité du marché du travail associée à l'emploi;
- persistance d'une logique mue par l'offre dans les agences responsables de l'éducation et de la formation et isolement par rapport aux besoins dominants sur le marché du travail;
- pauvreté;
- existence de différences considérables entre les sexes et nécessité de prendre en compte les femmes et les jeunes qui quittent le système scolaire;
- degré de participation à l'économie informelle;
- problèmes d'exclusion sociale associés aux minorités, aux régions défavorisées et sous-développées.

Dans certains pays, l'impact du processus de transition sur la formation en entreprise a été négatif. Les fonds publics alloués à l'éducation ont baissé, les méthodes de formation et le matériel technique se sont révélés obsolètes et les choix éducatifs se sont tournés vers un enseignement général et académique. Dans ces cas, l'absence de politique intégrée d'éducation et de formation a abouti à une incapacité d'attirer les jeunes vers l'enseignement et la formation professionnelle et à une absence de réponse à la poussée démographique des jeunes et à la demande existante ou prévue de qualifications.

De même, l'absence d'une stratégie globale et intégrée en matière d'emploi a souvent eu pour effet que, lorsque le taux de chômage et les déséquilibres structurels du marché du travail étaient relativement élevés, les gouvernements n'ont pas été en mesure d'intervenir de manière coordonnée, en utilisant les ressources de formation et de développement disponibles pour minimiser l'impact sur la population.

Les analyses ont également mis en évidence le fait que les solutions ne se situent pas uniquement au niveau national, mais que la politique doit également autoriser et fournir des incitations au niveau local pour mener à bien des initiatives qui soutiennent le développement de l'éducation et de la formation. Ainsi, par exemple, en dépit de la tendance à la décentralisation les écoles doivent bénéficier de davantage d'autonomie afin qu'elles puissent utiliser leurs ressources pour répondre à la demande locale d'opportunités de formation de l'industrie. Cette collaboration renforcerait des partenariats mutuellement bénéfiques, grâce auxquels les écoles acquerraient une meilleure connaissance des besoins de qualification de l'industrie, tandis que les entreprises auraient accès aux formations dont elles ont besoin.

Les partenariats et les réseaux de formation locaux étaient jugés nécessaires pour cibler le développement des compétences en vue de réduire la pauvreté et visaient également les compétences recherchées par l'économie informelle et un niveau de compétences et de qualifications permettant aux gens de sortir du secteur informel peu qualifié, où la plupart des pauvres cherchent des moyens de subsistance. Un problème considérable était que les écoles n'étaient pas suffisamment réactives à leur environnement pour collaborer avec des partenaires sur des questions comme l'emploi et l'inclusion sociale.

D'autres problèmes se posaient également, comme la mauvaise coopération entre les instances gouvernementales, la mauvaise communication avec d'autres partenaires et, parfois, la rotation élevée des décideurs et des responsables.

Ainsi que l'a conclu une analyse nationale, «parfois, les nouvelles idées du programme semblent n'être que des mots, dénués de contexte et sans définition d'indicateurs de changement, ce qui aboutit à une planification assez peu réaliste à court terme²⁴».

Ce commentaire traduit l'expérience de nombreux autres pays. Bon nombre des défis que pose la modernisation sont liés à des problèmes de ressources, mais la disponibilité des ressources n'est pas nécessairement la seule solution. Il peut être difficile d'absorber des ressources supplémentaires, ce qui entraîne des retards dans la mise en œuvre.

Parfois, la phase préparatoire de la réforme, durant laquelle le dialogue devrait avoir lieu entre les parties prenantes, semble avoir été trop courte. De ce fait, les stratégies de réforme souffrent fréquemment d'un manque d'intégration et de coopération réelles, qui aboutissent à des doubles emplois et à des occasions manquées. Il peut arriver que la coopération et le consensus sur des actions et des priorités dans le cadre général de la réforme se situent instinctivement entre les enseignants, les communautés locales, les parties prenantes nationales et régionales et les départements ministériels, dont les influences législatives et administratives façonnent les réformes. Cependant, dans les arcanes complexes et multiples des réformes et du fait des pressions exercées par celle-ci, la poursuite active de la coopération et du consensus aura probablement pour effet une utilisation plus efficace des ressources.

Les difficultés liées à la mise en œuvre d'un programme de réforme dans un laps de temps court et un calendrier estimé largement ne devraient pas nécessairement étonner, puisque tous les gouvernements du monde rencontrent des problèmes similaires, tels que des fonctionnaires et des organismes locaux trop occupés à se débattre avec les problèmes de tous les jours pour se charger des questions stratégiques qu'ils sont censés évaluer et régler.

Les défis que soulèvent la complexité du développement des ressources humaines sont aggravés par la nécessité de coordonner l'aide offerte aux pays par les donateurs extérieurs. Ainsi, l'éducation et la formation sont-elles souvent abordées dans les discussions sur l'élaboration de stratégies de lutte contre la pauvreté; toutefois, jusqu'il y a peu, l'importance de l'éducation et de la formation au-delà de l'enseignement primaire n'était pas reconnue dans les stratégies de lutte contre la pauvreté élaborées entre les pays partenaires et les donateurs internationaux. Par ailleurs, il existe des difficultés récurrentes liées au fractionnement de l'aide et aux différences entre les approches, les priorités et les mécanismes de financement de l'aide.

²⁴ Analyses des pays partenaires par l'ETF en ce qui concerne IENPI, Publication de l'ETF, 2006.

L'éventail des défis révèle les problèmes que pose la modernisation tant au niveau local que macroéconomique. Il existe un rapport entre l'élaboration initiale des politiques et leur mise en œuvre. Les défis identifiés durant la mise en place de la réforme peuvent être en partie résolus en tenant compte, durant le processus d'élaboration des politiques proprement dit, de la durée, de l'imprévisibilité et de la diversité des actions qui pourraient être nécessaires pour mener à bien la politique au niveau local, c'est-à-dire en resserrant les liens entre conception et mise en œuvre par le partage des connaissances entre les parties prenantes à la réforme. Dans cette perspective, les stratégies et les politiques ne sont pas uniquement le produit de processus techniques imaginés par des experts, mais sont le résultat d'un travail en commun des parties concernées.

Apprendre par des partenariats

Le recours à des partenariats faisant collaborer les parties concernées à la modernisation multipliera les opportunités de relier entre elles les différentes composantes du processus.

Dans toutes les régions, on trouve des exemples où l'établissement de partenariats a contribué au processus de réforme. En voici quelques-uns:

- en Russie, dans l'Oblast de Volgograd, une collaboration entre des écoles et des entreprises ont contribué à améliorer l'adéquation entre les programmes de cours et le marché du travail;
- en Roumanie, la coopération entre les partenaires sociaux à l'échelon régional a abouti à divers projets soutenus par le FSE;
- en Syrie, le dialogue entre le gouvernement et les employeurs a contribué à la réforme du système d'apprentissage et
- au Kosovo, différentes parties concernées discutent de l'établissement d'un nouveau cadre de qualification.

La collaboration aplanit les obstacles à la résolution des problèmes et permet de partager l'expérience et l'information. Le travail dans le cadre d'un partenariat fait intervenir davantage de personnes et renforce la diversité d'avis, de problèmes et d'expériences qui serviront d'intrants pour relever le défi de la modernisation. De même, la capacité de mettre en rapport des groupes et des intérêts différents augmente la possibilité d'identifier les difficultés et les goulets d'étranglement entre différents éléments du système d'éducation et de formation, comme l'administration, la qualité, les ressources et la fourniture, et de les intégrer dans le processus de mise en œuvre. Travailler en partenariat signifie également qu'il est plus probable que l'apprentissage sera mieux diffusé dans l'ensemble du système.

Dans son analyse des défis rencontrés par les pays partenaires, l'ETF a identifié les partenariats et les approches collaboratives comme des moyens de levier pour faciliter les réformes et la modernisation dans l'ensemble des régions.

Les collaborations instituent des schémas de comportement institutionnel développant l'appropriation des options stratégiques retenues et encourageant le renforcement des capacités du pays en matière d'élaboration de politiques. Ces interactions peuvent aboutir à des partenariats d'apprentissage entre les parties prenantes, lorsque l'expérience de partage des connaissances sur les options de réforme augmente.

À mesure que le temps passe, ces partenariats permettent aux parties prenantes d'acquérir de nouvelles connaissances sur les options qui fonctionnent le mieux dans leur environnement local. La collaboration génère deux formes d'apprentissage parmi les parties prenantes. Tout d'abord, l'apprentissage des tâches à accomplir ensemble et la manière de le faire au mieux dans le cadre des options disponibles et des circonstances; ensuite, l'apprentissage des options disponibles dans le contexte et la manière de les modifier ou de les adapter à de nouvelles tâches. Cet apprentissage passe par un dialogue au cours duquel les parties intéressées prennent connaissance des problèmes et de la manière de faire avancer les choses.

Élargir le cercle des participants constitue une difficulté considérable en termes de gouvernance dans de nombreux systèmes où les programmes ministériels ont été développés, au départ, pour soutenir des services d'éducation et de formation dans différents systèmes économiques ou commencent

seulement à aborder les grands problèmes associés à leurs stratégies de réforme. Dans bon nombre de pays, les systèmes de gouvernement sont centralisés, disposent de ressources limitées et n'ont pas de routines bien rôdées pour faire intervenir les parties prenantes et prendre en compte leurs avis et leurs intérêts.

Dans certains pays, les processus collaboratifs sont complexes, mais lorsque ce défi est relevé, il peut faire considérablement progresser la modernisation.

Voici quelques exemples de partenariats et de collaborations favorables aux processus de modernisation:

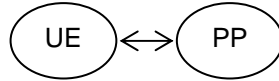
- intégration de partenariats d'agences entre plusieurs ministères, comme les ministères du travail, de l'éducation ou des affaires économiques, lors de la préparation d'une stratégie nationale ou de la formalisation d'une autorité nationale chargée de l'éducation et de la formation;
- partenariats multipartites entre différents ministères, niveaux de gouvernement et partenaires sociaux en vue de concevoir et de mettre en œuvre des cadres stratégiques, y compris la participation des partenaires sociaux à l'élaboration des stratégies pour l'emploi et le marché du travail et le renforcement des capacités institutionnelles de conception et de mise en œuvre des réformes des institutions, comme la formation des enseignants et le perfectionnement des adultes;
- partenariats sectoriels entre les partenaires sociaux ou les intérêts sectoriels de groupes d'industrie cherchant à résoudre les problèmes liés à la qualité et à l'adéquation de l'éducation et de la formation, ainsi que le déséquilibre entre le résultat de l'enseignement et la formation professionnelle et les besoins de compétences des industries et des services, sans oublier les besoins des petites entreprises. Actualisation des programmes de cours obsolètes et apport d'expertise dans le processus de mise en œuvre en engageant des enseignants et des formateurs;
- partenariats locaux et régionaux et réseaux stratégiques entre autorités et institutions régionales et entreprises à l'intérieur d'une zone géographique afin de faciliter la formulation et la mise en œuvre des politiques;
- partenariats et rapports locaux institutions-entreprises en vue de partager des informations et des expériences entre les entreprises et les établissements d'enseignement et de veiller à ce que les programmes scolaires soient en adéquation avec les besoins locaux;
- partenariats gouvernement-donateurs afin d'assurer la coordination de l'aide extérieure grâce à l'élaboration de stratégies sectorielles mettant en rapport les priorités et les projets à l'intérieur d'un programme intégré, ce qui contribuerait à concentrer les investissements sur les problèmes essentiels du financement du développement des ressources humaines et à renforcer la capacité d'absorption de l'aide des pays partenaires;
- accords-cadres internationaux, comme l'accord de Bologne, en vertu desquels différents pays conviennent de chercher des approches communes pour certains aspects de l'enseignement supérieur et la modernisation de la gestion des cours dans l'enseignement supérieur.

Les partenariats semblent se mettre en place à des niveaux divers ou dans des zones différentes:

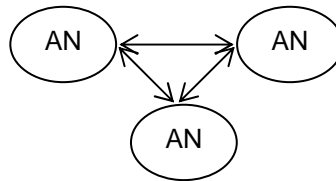
- entre l'UE et les pays partenaires,
- entre les autorités nationales des pays partenaires,
- entre les autorités nationales et les parties prenantes dans les pays partenaires et
- entre des groupes locaux et nationaux.

Partenariats collaboratifs pour l'apprentissage

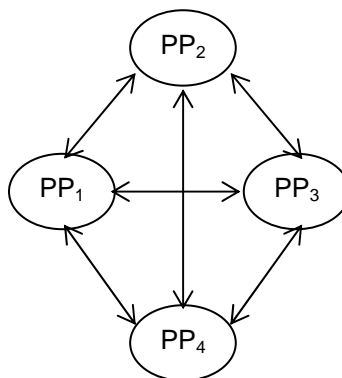
Partenariats entre l'UE et les pays partenaires



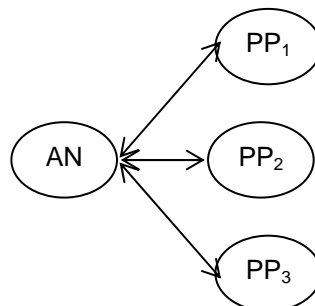
Partenariats entre autorités nationales



Partenariats entre parties prenantes (PP) au niveau local



Partenariats entre autorités nationales et parties prenantes



Il n'existe aucune définition des partenariats qui s'adapte à toutes les circonstances. La caractéristique essentielle des partenariats est que les partenaires engagés dans le processus s'efforcent de réaliser quelque chose qu'ils ne seraient pas en mesure de faire seuls. Certains partenariats peuvent être formels et extrêmement structurés, comme un conseil interministériel ou un dialogue instauré entre des donateurs, ou informels comme un groupe local de référence sur l'éducation et la formation, qui se

réunit régulièrement pour discuter et partager des informations sur la manière de garantir que les diplômés possèdent les compétences dont la communauté locale a besoin.

Les capacités et les compétences nécessaires à une collaboration ne sont ni d'ordre technique ni d'ordre administratif, mais sont plutôt des capacités à promouvoir le dialogue et la discussion et à partager l'information entre les acteurs concernés. Cela contribue à garantir que les décideurs locaux soient informés durant le cycle stratégique des priorités et des orientations à suivre pour le bon fonctionnement du système. Les compétences nécessitent davantage de connaissances et d'expérience sur la manière dont les différents protagonistes collaborent et sur les contraintes et les possibilités qu'ils rencontrent.

Dans cette perspective élargie, l'objectif consiste à encourager l'élaboration et la mise en œuvre de politiques en recourant à des stratégies fondées sur un dialogue collaboratif en vue d'accélérer:

- l'apprentissage et l'analyse des options stratégiques disponibles au niveau international;
- l'interaction et la coopération durant le processus de changement et d'adaptation et
- la mise en adéquation et l'appropriation du processus.

L'établissement de partenariats collaboratifs a pour objet de résoudre ces problèmes en appliquant une série de principes et de concepts:

- une approche systémique à l'intérieur de laquelle les secteurs qui font l'objet d'une réforme sont abordés de manière holistique et non comme des éléments isolés;
- une approche adaptative fondée sur l'apprentissage par l'expérience par les parties concernées et les décideurs locaux dans leur propre contexte;
- le développement d'un contenu collaboratif – ce que les parties concernées peuvent apprendre en travaillant ensemble constitue de nouvelles connaissances qui contribuent à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies appropriées.

L'engagement participatif est un processus par lequel les personnes qui rencontrent réellement les difficultés de mise en œuvre sont des experts dans le domaine et doivent être directement impliquées dans l'élaboration de solutions. Toutes les idées et opinions doivent être prises en compte et traitées de la même manière, qu'elles émanent ou non des experts.

Les décisions qui sont prises de manière collaborative peuvent donner des résultats de qualité, qui sont plus faciles à mettre en œuvre, se heurtent à moins d'obstacles administratifs, font un meilleur usage des ressources disponibles et abordent plus directement les contraintes que rencontrent les utilisateurs. Plus simplement, une meilleure politique peut être élaborée lorsque les décideurs comprennent mieux les intérêts et les expériences de toutes les parties concernées.

Soutenir l'apprentissage de l'élaboration de politiques par des partenariats

Les programmes d'aide extérieure de l'UE se caractérisent toujours par un soutien destiné à surmonter les difficultés dans le fonctionnement des systèmes d'éducation et de formation. Les nouveaux instruments sont destinés à faciliter les relations entre l'UE et le pays partenaire en préparant et en assurant le suivi d'un plan d'action ou d'un accord similaire, tel que le partenariat d'adhésion ou l'utilisation du CDCE. Ils pourraient inclure des approches coopératives européennes spécifiques²⁵, qui concourraient à la création de liens plus forts.

Cependant, un enseignement récurrent tiré de l'expérience des trois dernières années est que la valeur ajoutée de l'aide internationale est réduite en raison des difficultés à intégrer les résultats des projets dans la programmation stratégique ou à faire progresser leur mise en œuvre dans le contexte des pays partenaires. L'existence de contraintes entre les différents niveaux des systèmes d'éducation et de

²⁵ Par exemple, l'utilisation de cadres de qualification, comme l'ETF l'avait suggéré pour plusieurs pays d'Europe orientale, d'Asie centrale et du sud-est de l'Europe.

formation, qui entravent la mise en œuvre, donne à penser que les réformes doivent prendre en considération l'impact des cadres institutionnels. En d'autres termes, l'élaboration de politiques et de stratégies doit tenir compte de l'impact et des leviers qui pourraient être appliqués à différents niveaux du système de développement des ressources humaines, tant en ce qui concerne les organisations que les individus. L'adaptation des institutions clôture le cycle d'apprentissage entre les individus et les institutions. Elle implique de reconfigurer les priorités, les procédures et la répartition des ressources existantes afin de générer des actions propices à la réalisation des objectifs de la réforme. L'adéquation des priorités, de l'attribution des ressources et des procédures par rapport au contexte local dépend de la communication et des informations que renvoient les utilisateurs de la stratégie et ses initiateurs. À mesure que les informations en retour et la communication entre les parties prenantes gagnent en maturité, de nouvelles pratiques et des connaissances partagées émergent sur ce qui fonctionne dans un pays partenaire donné. Ce travail est réalisé dans le pays partenaire par les décideurs et les parties intéressées au niveau local.

En impliquant étroitement les parties prenantes tout au long du cycle du projet issu des plans d'action, il est plus probable que l'objectif de mettre les projets en adéquation avec les besoins du pays partenaire sera atteint. Cette approche peut également renforcer la volonté de la communauté de payer, ainsi que développer l'intérêt et la participation à long terme au fonctionnement et au maintien des actifs. Le regroupement des connaissances et des compétences permet également aux partenaires de mettre au point progressivement des méthodes plus sensibles d'évaluation des projets, susceptibles de réduire la probabilité et les coûts de défaut ex post ou d'échec du projet.

À l'échelle locale et régionale, les partenariats encourageraient l'apprentissage en opérant comme des réseaux ou des communautés de pratique, au sein desquels les participants représentant différents intérêts collaborent afin de surmonter leurs difficultés. Travailler au sein d'une communauté de pratique, par exemple une collaboration entre plusieurs écoles professionnelles et un groupe d'employeurs, aboutit non seulement au partage d'information sur le contenu possible, mais également à la mise en place de structures susceptibles d'aider à orienter l'aide extérieure²⁶.

La question de la collaboration aura également une influence sur la nature de l'aide. Le rôle des experts évoluera dans un environnement tourné vers l'apprentissage de l'élaboration de politiques, dont le but est d'encourager une appropriation accrue des solutions par les pays partenaires. À cet égard, l'un des rôles essentiels de l'ETF pourrait être de veiller à ce que l'aspect «expertise technique» de l'aide évolue vers une approche de conception et de facilitation dont le contenu tienne compte de la situation dans les pays partenaires.

En matière d'aide extérieure, l'établissement d'une approche plus large et plus systémique du partage des expériences transnationales dans la mise en œuvre et l'élaboration de politiques renforcerait l'apprentissage résultant du processus de réforme.

La variété des instruments d'apprentissage en ce qui concerne les politiques dont disposent les pays partenaires pour soutenir la coopération régionale est plus fragmentée que ceux accessibles aux États membres. Les projets de l'ETF, comme l'apprentissage par les pairs ou les projets de développement et de diffusion de Copenhague, même s'ils contiennent d'importants éléments régionaux et sont utiles à l'expérimentation ou à l'innovation, ont une portée beaucoup plus limitée et il est peu probable qu'ils contribuent à faire avancer les réformes au même rythme dans les pays partenaires.

Ceci pourrait inclure des options comme l'apprentissage élargi par les pairs et des activités de supervision, la mise au point volontaire de points de référence régionaux ou communs sur les variables de l'éducation et de la formation, telles que les dépenses et la participation, c'est-à-dire un mécanisme d'apprentissage similaire à la méthode ouverte de coordination de mise entre les États membres de l'UE ou qui s'en inspire. La mise au point d'un tel mécanisme nécessiterait une discussion coordonnée et des plans d'action soutenus par les pays partenaires participants.

La mise en place de ces collaborations pourrait avoir des retombées positives, tant au niveau des pays partenaires que de l'UE, pour les différents instruments, en identifiant les priorités importantes dans un contexte national spécifique, comme par exemple le fait que certaines insertions dans les plans d'action de voisinage soient des déclarations générales mentionnant en gros les normes communautaires en matière d'éducation et de formation²⁷. Ces collaborations pourraient également identifier les

²⁶ Il existe de multiples exemples de ces collaborations entre entreprises et écoles dans les pays partenaires.

²⁷ Michael Emerson et Gergana Noutcheva, *From Barcelona Process to Neighbourhood Policy Assessments and Open Issues*, Centre for European Policy Studies (CEPS), document de travail n° 220, mars 2005.

complémentarités éventuelles entre les politiques en matière d'éducation et d'emploi afin de dégager une approche globale pour les stratégies nationales de développement des ressources humaines.

Ces mécanismes auraient pour effet de soutenir des politiques viables à différents niveaux en termes d'objectifs stratégiques, de besoins des utilisateurs, de calendrier de mise en œuvre, de pertinence des problèmes abordés dans le contexte du pays partenaire et d'adéquation des moyens utilisés pour les surmonter. La mise en œuvre de ces mécanismes par le biais de partenariats collaboratifs entre les parties prenantes jette les bases d'un apprentissage de l'élaboration de politiques qui seront probablement plus adaptées au contexte de la réforme.