



CEDEFOP

Centre européen pour le développement
de la formation professionnelle

FR

programme
de **travail**
2011





Programme de travail 2011



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

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

Luxembourg:
Office des publications de l'Union européenne, 2011

ISBN 978-92-896-0670-7

ISSN 1977-0456

doi:10.2801/34806

© Centre européen pour le développement de la formation professionnelle, 2011
Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Designed by adam@artdirector.gr
Printed in the European Union

**Le Centre européen pour le développement
de la formation professionnelle (Cedefop)** est le centre
de référence de l'Union européenne pour la formation
et l'enseignement professionnels. Nous livrons des informations
et des analyses sur les systèmes et les politiques de formation
et d'enseignement professionnels, ainsi que sur la recherche
et la pratique dans ce domaine. Le Cedefop a été créé en 1975
par le règlement (CEE) n° 337/75 du Conseil.

Europe 123, 570 01 Thessaloniki (Pylea), GRÈCE
Adresse postale: PO Box 22427, 551 02 Thessaloniki, GRÈCE
Tél. +30 2310490111, Fax +30 2310490020
E-mail: info@cedefop.europa.eu
www.cedefop.europa.eu

Christian F. Lettmayr, *Directeur f.f.*
Tarja Riihimäki, *Président du Conseil de direction*



matières



Table des matières



Introduction	3
Priorités:	
1. Livrer des informations pour l'élaboration des politiques européennes d'EFP	11
2. Interpréter les tendances européennes et les défis à relever en matière d'aptitudes, de compétences et d'apprentissage	16
3. Évaluer les bénéfices de l'enseignement et de la formation professionnels	20
4. Améliorer l'image de l'enseignement et de la formation professionnels	21
Gestion, ressources et contrôles internes	24
Évaluation et gestion des risques 2011	28
Fiches d'activité	24
ABB Compact Report	57

Annexes

I Programme provisoire des publications pour 2011	58
II Organigramme du Cedefop	60
III Ressources humaines	61
IV Réseaux du Cedefop	62
V Coopération entre le Cedefop et la Fondation européenne pour la formation	63
VI Système de mesure des performances du Cedefop	64
VII Références	67

intro



Introduction



Depuis 2011, le cadre politique de l'action de l'Union européenne est défini par une nouvelle stratégie, baptisée «Europe 2020» ⁽¹⁾. Conçue dans le droit fil de l'ancienne stratégie de Lisbonne, elle vise à l'émergence d'une économie fondée sur la connaissance, les qualifications et compétences et l'innovation, une économie à faibles émissions de carbone, efficace dans l'utilisation des ressources, compétitive et axée sur un niveau élevé d'emploi.

Ce sont là des objectifs ambitieux, dont la réalisation dépend dans une large mesure d'une éducation et d'une formation de haut niveau, adaptées à des exigences en évolution constante et favorables à l'innovation, l'excellence et l'inclusion sociale.

Or la crise économique des deux dernières années a engendré de nouveaux défis et a entravé, en raison notamment des mesures déployées en vue d'en atténuer les répercussions sur l'emploi, le processus de réforme de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP). Les priorités, instruments et principes européens communs qui, tels le cadre européen des certifications ⁽⁴⁾, sont nés du processus de Copenhague ⁽²⁾ et de la stratégie de Lisbonne ⁽³⁾ ont stimulé les réformes entreprises dans le domaine de la formation et de l'enseignement et encouragé à une coopération plus large dans le domaine de l'EFP. La crise a eu des répercussions diverses sur les pays de l'Union et grevé à des degrés divers leurs capacités d'investissement dans l'EFP. Dès lors, le degré d'application de la réforme et de mise en œuvre des instruments prévus varie d'un pays à l'autre.

Les rapides mutations sociales, économiques, politiques et technologiques ont modifié les perspectives quant à la nature et aux nécessités en matière d'EFP. Les changements structurels qui se manifestent dans l'accroissement du taux d'emploi des techniciens et des spécialistes indiquent de nouvelles exigences. Environ la moitié de la population européenne décroche son premier diplôme grâce à la formation et l'enseignement professionnels. Mais tous continuent de développer leurs qualifications et d'en acquérir de

nouvelles sur le lieu de travail et dans d'autres types de formation continue et d'enseignement destiné aux adultes. Avec le vieillissement de la main-d'œuvre européenne, une économie basée sur la connaissance, les qualifications et les compétences et l'innovation doit s'ancrer essentiellement dans les qualifications actuelles et futures des individus qui occupent un poste ou sont à la recherche d'un emploi. Ce principe s'applique à tous, y compris à ceux qui occupent un emploi élémentaire, dans la mesure où ces emplois supposent également des changements dans les tâches à effectuer et exigent des qualifications nouvelles et souvent d'un niveau plus élevé. Comme l'indique l'initiative phare Europe 2020 («Une stratégie pour des compétences nouvelles et des emplois»), l'autonomisation des personnes par l'acquisition de nouvelles qualifications constitue un important moyen de progresser vers une économie fondée sur la connaissance. Cette initiative préconise le renforcement de la composante «éducation et formation tout au long de la vie» des politiques de flexicurité et souligne la nécessité d'adopter une nouvelle approche de l'éducation et de la formation des adultes fondée sur des principes communs. L'EFP endosse un rôle important puisqu'il doit permettre de fournir aux personnes ayant un emploi la possibilité d'actualiser ou d'étendre leurs compétences. Néanmoins, la qualité supérieure de la formation de base demeure essentielle pour assurer aux jeunes un accès plus aisé au marché du travail. Notamment en raison des taux record de chômage des jeunes, l'EFP doit également être un moyen de faciliter l'accès des jeunes au marché du travail.

Aujourd'hui, les modèles de vie et de carrière exigent des actifs d'être capables de passer de l'emploi à l'éducation et la formation (et vice versa), et d'un emploi, voire d'une carrière à un(e) autre, et ce en dehors des transitions importantes que constituent le passage de l'enseignement à un premier emploi ou celui de la garde des enfants à l'emploi. Compte tenu de l'allongement de la vie professionnelle, la



probabilité de telles transitions va croissant. L'acquisition de nouvelles connaissances, qualifications ou compétences ne découle pas nécessairement d'un choix. L'employabilité résulte de la correspondance entre les acquis des personnes concernées et les exigences du marché du travail. Comme souligné dans l'initiative de la Commission européenne sur des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux ⁽⁶⁾, pour que des individus soient en mesure d'acquérir les qualifications adéquates, il importe d'adopter des approches davantage centrées sur la nécessité de faire coïncider l'offre aux besoins. En d'autres termes, il convient d'aborder des questions telles que l'inadéquation des compétences, laquelle peut résulter notamment de pénuries de main-d'œuvre, de surqualifications, de sous-qualifications, de pénuries ou d'obsolescence de compétences. Il s'avère également nécessaire de soutenir les individus et de les guider dans leurs choix d'études et de carrière.

Fondé en 1975 ⁽⁶⁾ et basé en Grèce depuis 1995, le Cedefop est l'agence de l'Union européenne pour la politique européenne en matière d'EFPP. Les travaux du Cedefop s'appuient fermement sur la politique et les actions décidées à l'échelon européen, et son programme de travail est jalonné de références aux documents stratégiques de l'UE. Les activités du Cedefop portent sur les qualifications et les compétences, l'EFPP initial et continu et son rôle dans l'apprentissage tout au long de la vie. Les travaux du Cedefop reflètent le programme politique de l'UE et intègrent les intérêts, les priorités et les besoins des décideurs politiques de la Commission européenne, des États membres et des partenaires sociaux qui, fait unique, sont présents à tous les niveaux décisionnels et pratiques dans le secteur de l'EFPP: européen, national, régional, sectoriel et au niveau des entreprises.

La valeur ajoutée du Cedefop réside dans la grande qualité de ses analyses comparatives et son expérience. Conformément à son règlement fondateur, le développement et la coordination de la recherche sont les tâches principales du Centre. Elles sont au cœur de toutes ses activités et forment la base de son expertise. Le Cedefop poursuit des recherches à court et long terme, qu'il s'agisse de projets autonomes ou d'activités et de projets réalisés dans le cadre de ses programmes de travail. Le Cedefop a pour interlocuteur la communauté des chercheurs dans le domaine de l'EFPP et propose une plate-forme de développement et de débat à cet égard. Le Centre est devenu un partenaire dans le débat scientifique sur l'EFPP, et dans certains domaines il a accédé au rang de leader. Le Cedefop coopère étroitement avec les institutions européennes, notamment la Commission et le Parlement, mais aussi le Comité économique et social européen et le Comité des régions, ainsi que d'autres organisations européennes ou internationales au rang desquelles l'OCDE, l'OIT ou l'Unesco, en vue de gagner encore en valeur ajoutée et d'assurer la synergie des efforts communs. En conjuguant ses ressources en matière de recherche et de travail en réseau, le Cedefop utilise son expertise pour renforcer la coopération (européenne) dans le domaine de l'EFPP et contribue à développer un programme politique européen qui, en matière d'EFPP et de compétences, soit fondé sur des données probantes. Pour ce faire, le Centre:

- (a) rend des avis politiques et techniques dans le domaine de l'EFPP et propose des idées pour les politiques d'EFPP et leur mise en œuvre;
- (b) comble les déficits de connaissances et apporte de nouveaux éclairages pour identifier les tendances et les enjeux en matière de qualifications et d'EFPP;
- (c) accroît la sensibilisation au rôle et à l'importance de l'EFPP;

ajoutée valeur

- (d) réunit les décideurs politiques, les partenaires sociaux, les chercheurs et les praticiens en vue d'échanger des idées et de débattre des meilleures façons de relever les défis;
- (e) soutient résolument les approches, les principes et les outils communs susceptibles d'améliorer l'EFP, les qualifications et les compétences.

En 2011, le Cedefop entreprendra d'accroître la cohérence entre ses différents thèmes de travail sur les qualifications et les compétences, en renforçant les synergies entre, d'une part, les travaux sur les acquis de l'apprentissage et les niveaux de certification et, d'autre part, ses analyses et prévisions relatives au déséquilibre du marché du travail et aux exigences professionnelles propres à certains emplois. Le travail du Cedefop sera étroitement lié au programme sur des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux, qui entend mieux ajuster l'offre et la demande de qualifications et de compétences.

Le Cedefop diffuse ses informations au moyen de son site web, de publications, de réseaux, de groupes de travail, de visites d'étude, de conférences et de séminaires.

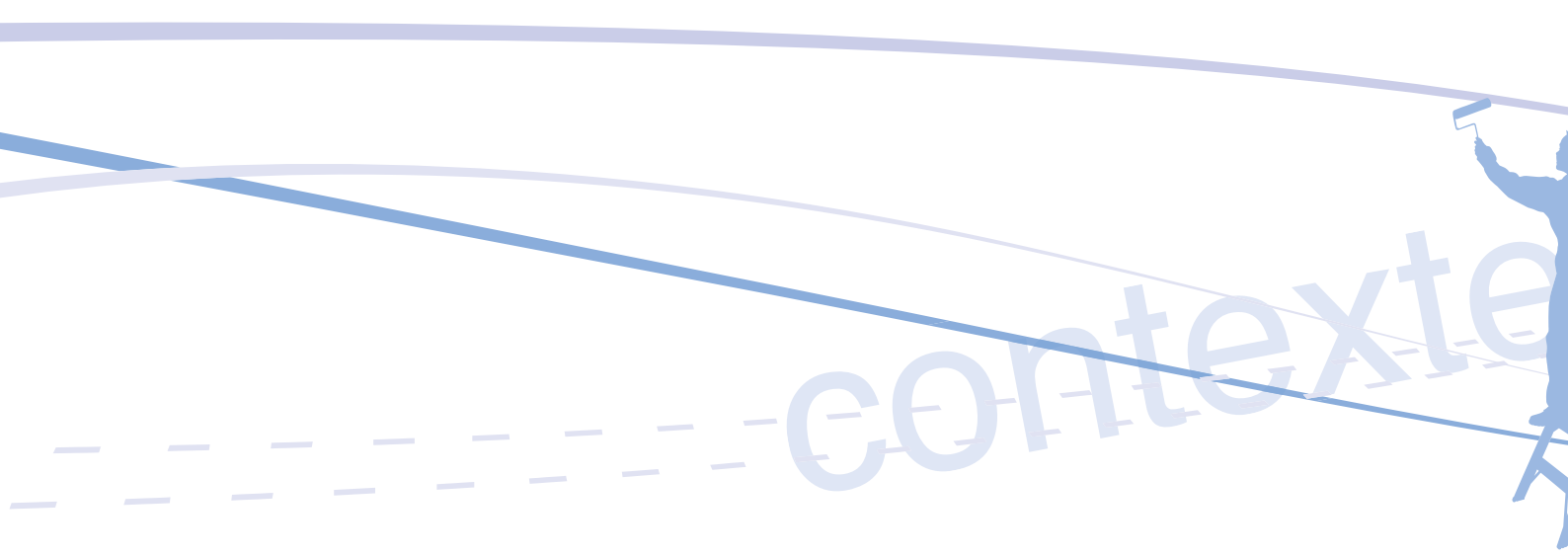
Les activités du Cedefop sont guidées par son objectif stratégique et ses priorités à moyen terme pour 2009-2011 ⁽⁷⁾. L'objectif stratégique du Cedefop est de «contribuer à l'excellence en matière d'EFP et renforcer la coopération européenne dans le développement, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques européennes d'EFP». Pour soutenir cet objectif stratégique, quatre priorités à moyen terme ont été fixées:

- (a) livrer des informations pour l'élaboration des politiques européennes d'EFP;
- (b) interpréter les tendances européennes et les défis à relever en matière d'aptitudes, de compétences et d'apprentissage ⁽⁸⁾;
- (c) évaluer les bénéfices de l'EFP;
- (d) améliorer l'image de l'EFP.

Le Cedefop mesure ses résultats au moyen d'un système d'évaluation des performances (annexe VII), en observant les manifestations probantes de l'intérêt des parties prenantes vis-à-vis des informations et avis fournis et de l'usage qu'elles en font. Le Cedefop, en tant qu'organisation, vise à être un vecteur de renforcement de la coopération européenne en promouvant un programme politique européen qui, en matière d'EFP et de qualifications, soit fondé sur des données probantes. Ce faisant, le Centre entend être reconnu en tant que source d'informations faisant autorité en matière d'EFP, de qualifications et de compétences. Le Cedefop ne peut y parvenir par sa seule action mais mesure son impact, indirectement, en observant l'utilisation qui est faite des résultats de ses travaux ou, en association avec d'autres facteurs, toute manifestation témoignant d'un développement de la politique européenne d'EFP et d'un renforcement de la coopération.

Le présent programme de travail met en évidence la manière dont le Cedefop entend soutenir la politique européenne d'EFP en 2011. Il comporte trois parties:

- (a) l'exposé du contexte politique et de la manière dont le Cedefop entend mener à bien ses quatre priorités en 2011;
- (b) les fiches détaillées portant sur les activités et les projets y relatifs. Ces fiches établissent les résultats attendus des activités du Cedefop et ceux de chaque projet censé contribuer à la réalisation de ces activités. Les indicateurs de performance des activités sont indiqués dans les fiches. Le tableau 1 précise le lien entre les activités et projets et les quatre priorités;
- (c) un budget calculé par activité (EBA, ou ABB [*Activity-based budget*]), qui indique les ressources humaines et financières attribuées à chaque activité.


 The graphic features several overlapping blue wavy lines that sweep across the top half of the page. On the right side, there is a blue silhouette of a person standing on a ladder and painting a wall. The word 'contexte' is written in a large, light blue, sans-serif font, partially obscured by the lines and the silhouette.

contexte

Contexte politique

Pour renouer durablement avec la croissance économique et atteindre à la cohésion sociale, l'Europe a besoin de connaissances, de qualifications et de compétences. Ce n'est que sur cette base que nous pourrions stimuler l'intensification de l'innovation et l'esprit d'entreprise dont l'Union aura besoin au cours des années à venir. Compte tenu du rôle crucial que joue l'EFP dans les sociétés et les économies européennes, il importe au plus haut point de soutenir et de continuer à développer l'excellence dans ce domaine. En l'absence d'un EFP de classe mondiale, l'Europe sera incapable de maintenir sa position actuelle en tant qu'exportateur majeur de produits industriels. Et les pays européens seront incapables de préserver leur modèle social et de créer des emplois de qualité sans un EFP fort.

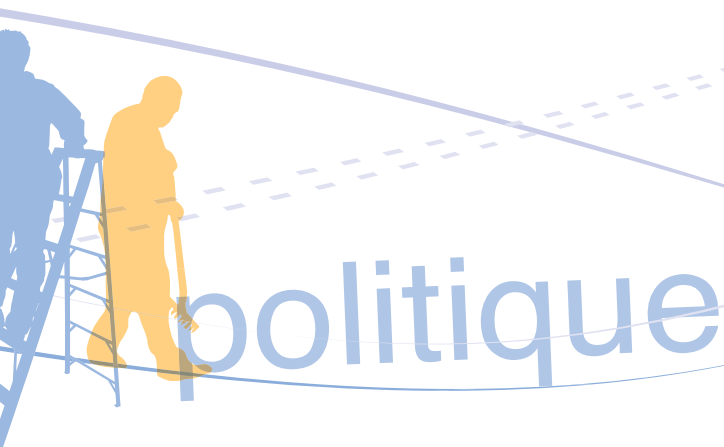
En dépit de la récession, les dernières prévisions du Cedefop relativement à l'offre et à la demande de compétences à l'horizon 2020 ⁽⁹⁾ établissent, à l'instar de projections antérieures, que la majorité des 80 millions de créations d'emploi en Europe ⁽¹⁰⁾ concerneront les services, ainsi que les métiers techniques et qualifiés. D'où la nécessité d'avoir des travailleurs hautement qualifiés et, notamment, disposant de qualifications d'EFP de niveau moyen. Les actifs, quoi qu'ils fassent, même s'ils occupent des postes élémentaires, doivent posséder des compétences de base qu'ils seront capables d'injecter dans différentes tâches, ainsi que des qualifications spécifiques à certains emplois leur permettant de s'adapter, de se former sans cesse et d'être créatifs ⁽¹¹⁾. Même si les jeunes Européens, notamment les femmes, sont plus qualifiés qu'auparavant, satisfaire la demande future de qualifications dans le contexte du changement démographique et fournir un accès à l'éducation et à la formation à chacun tout au long de sa carrière professionnelle est l'un des défis majeurs que doit relever l'Europe. Le nombre actuellement élevé de travailleurs (de 25 à 64 ans)

faiblement qualifiés, à savoir quelque 76 millions dans l'UE-27 en 2009, constitue une préoccupation croissante pour les décideurs politiques. Même si l'on s'attend à un déclin du nombre de personnes non ou faiblement qualifiées (environ 50 millions à l'horizon 2020 pour ce groupe d'âge), les individus concernés resteront défavorisés dès lors qu'ils devront décrocher ou conserver un emploi, ou changer d'emploi. Or, les personnes peu qualifiées constituent également le groupe le moins susceptible de participer à des programmes d'éducation et de formation en vue d'actualiser ou d'élargir leur champ de compétences.

Europe 2020 prend acte de cet état de fait et préconise d'accorder la priorité à l'investissement dans l'éducation et la formation, même dans un contexte de consolidation budgétaire consécutive à la crise économique. L'EFP s'est révélé un outil majeur pour combattre la crise, puisque nombre d'États membres et de partenaires sociaux ont eu recours aux financements publics, avec le soutien du Fonds social européen, pour aider les entreprises à combiner travail à temps partiel et éducation et formation, plutôt que de perdre des travailleurs qualifiés.

L'une des préoccupations majeures de l'Europe concerne le taux élevé de jeunes qui abandonnent l'éducation ou la formation sans qualification et courent dès lors le risque de se voir exclure du marché du travail. La crise a aggravé leur situation et le nombre de jeunes sans emploi a considérablement augmenté dans certains pays. En dépit des avancées enregistrées, l'objectif de référence fixé pour 2010, à savoir ne pas dépasser 10 % d'élèves en décrochage précoce, n'a pas été atteint.

Mis en évidence par Europe 2020, tels sont les défis de l'EFP. Des taux d'emploi élevés exigent des marchés du travail modernes auxquels participent des travailleurs hautement qualifiés qui peuvent accéder à l'éducation et la formation dont ils ont besoin, indépendamment du type ou du niveau, à n'importe quel stade de leur vie professionnelle, afin d'actualiser et d'étendre leurs compétences. Des marchés du travail



efficaces doivent être source de mobilité tant pour le travail que pour l'éducation et la formation, et pour tous – étudiants, apprentis, jeunes travailleurs, travailleurs adultes et travailleurs âgés. L'amélioration de la recherche et du développement exige de mettre davantage l'accent sur la créativité et l'innovation, les partenariats de connaissances entre secteurs de l'éducation et de la formation, de l'entreprise et de la recherche, ainsi que des détenteurs de diplômes en mathématiques, en sciences et en ingénierie. Si l'on veut que l'UE occupe une position de leader dans le secteur des technologies vertes, qu'elle développe une économie verte compétitive et créatrice d'emplois et qu'elle tire pleinement profit du marché unique numérique basé sur un Internet ultra-rapide, sa main-d'œuvre doit acquérir de nouvelles compétences et un niveau élevé de culture numérique. Elle doit également se doter d'entrepreneurs et développer l'esprit d'entreprise ⁽¹²⁾. Dans la perspective d'une société plus inclusive, une Europe qui entend réduire la pauvreté doit investir dans l'éducation et la formation afin d'autonomiser les personnes en misant sur leurs compétences ou, par exemple, en permettant aux personnes non ou peu qualifiées d'actualiser et d'étendre leurs qualifications. Les études indiquent qu'il est plus efficace d'investir dans le maintien des jeunes dans les filières d'éducation et de formation que de financer des mesures destinées à réintégrer ceux qui sont en décrochage précoce. Néanmoins l'EFP seul n'est pas en mesure de réaliser ces objectifs. Cela doit faire partie d'un train de mesures politiques. À titre d'exemple, les jeunes ont besoin de recevoir une éducation, ils ont besoin d'une famille et d'autres sources de soutien social pour acquérir un socle solide de qualifications de base dès le plus jeune âge.

Un nouveau modèle économique fondé sur la connaissance, à faibles émissions de carbone et doté de taux d'emploi élevés exige une approche approfondie de l'éducation et de la formation, qui doit embrasser tous les aspects de la vie, à tous les stades de la vie. Il exige une approche basée sur les compé-

tences et les acquis de l'apprentissage, et cette approche défie l'enseignement traditionnel et les méthodes de formation basées sur les intrants.

Pour relever ce défi, la communication de la Commission européenne *Donner un nouvel élan à la coopération européenne en matière d'enseignement et de formation professionnels pour appuyer la stratégie Europe 2020* ⁽¹³⁾ appelle à un accès flexible à l'éducation et à la formation et aux certifications, ainsi qu'à une approche stratégique de la mobilité. Elle propose d'améliorer l'attractivité de l'EFP en améliorant sa qualité et son efficacité. La communication met l'accent sur la nécessité de développer les aptitudes entrepreneuriales et préconise l'adoption d'approches intégrées susceptibles de fournir aux individus le meilleur appui possible. Elle reconnaît le rôle que doit jouer l'EFP pour faire progresser l'équité et la citoyenneté active, de même que pour stimuler l'innovation et la créativité. La communication invite à poursuivre les réformes entreprises au titre de la stratégie de Lisbonne. Elle prévoit, à l'horizon 2020, des parcours d'apprentissage souples et modulables, une mobilité accrue pour les étudiants, les apprentis, les jeunes qualifiés et les travailleurs, et met l'accent sur la nécessité d'assouplir les modalités d'utilisation et de validation des acquis non formels et informels, y compris les acquis issus du travail. L'initiative phare «Jeunesse en mouvement» vise également à accroître les possibilités en matière de mobilité pour les jeunes en EFP. Pour encourager cette mobilité et valider les qualifications et les compétences acquises à l'étranger, l'Europe devrait faire usage des outils dont elle dispose, comme le souligne le communiqué de Bruges ⁽¹⁴⁾.

Fondé sur les acquis de l'apprentissage, l'objectif des instruments communs était de rendre l'EFP et les certifications issues de l'EFP plus aisément compréhensibles en Europe. Le rapport politique du Cedefop a mis en exergue que les cadres de certifications européens et nationaux permettent de comparer et de traduire les qualifications acquises. Plusieurs pays enregistrent en effet des avancées notables à cet égard.



En promouvant l'utilisation systématique des acquis de l'apprentissage, les cadres européens et nationaux de certifications redéfinissent la manière dont différents constituants des systèmes nationaux d'éducation et de formation, notamment l'EFP et l'enseignement supérieur, sont interconnectés. Les cadres de certifications offrent également une référence commune pour la coopération européenne et nationale. Ils définissent un contexte politique dans lequel des instruments tels que le système européen de crédits d'apprentissage pour l'EFP, Europass et le cadre européen de référence pour l'assurance de la qualité dans l'EFP peuvent être développés de façon cohérente. Le Cedefop contribuera à ce processus en collaboration étroite avec la Commission européenne, les États membres et les partenaires sociaux. À mesure que la mise en œuvre progresse, le Cedefop accordera une attention particulière aux méthodologies d'évaluation nécessaires pour mesurer l'impact des réformes, réfléchir aux résultats sociaux et identifier les stratégies futures.

Le rapport du groupe d'experts sur des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux ⁽¹⁵⁾ complète cette approche. Selon celui-ci, les incitations adressées aux actifs pour qu'ils actualisent leurs qualifications doivent être revues à la hausse, de même que les incitations aux employeurs à exploiter ces qualifications. Le rapport incite à former des partenariats plus étroits entre la formation, l'éducation et l'emploi en misant sur des parcours de formation plus souples et des certifications fondées sur les compétences. Il insiste sur le fait que les individus ont besoin de la combinaison appropriée entre compétences génériques et compétences liées à la fonction, et prône une meilleure compréhension du marché du travail, afin de mieux anticiper la demande future de qualifications et de faire mieux correspondre qualifications et emplois. La stratégie de la Commission «pour des compétences nouvelles et des emplois» soutient résolument ces objectifs et plaide pour la collaboration et l'établissement de partenariats entre les secteurs

de l'emploi, de la formation et de l'éducation. Les conclusions du Conseil de l'UE sur une coopération renforcée en matière d'EFP pour la période 2011-2020 ⁽¹⁶⁾ et le communiqué de Bruges fixent des objectifs stratégiques à long terme en matière d'EFP, parallèlement à des objectifs à court terme (2011-2014). Se fondant sur les avancées du processus de Copenhague, ils préconisent en particulier l'application d'instruments et d'outils européens communs.

Le programme de travail du Cedefop pour 2011 est en cohérence avec ces initiatives politiques. Prévoir l'offre et la demande de compétences, analyser les pénuries ou les inadéquations de compétences, développer des outils européens destinés à améliorer la transparence des certifications et accroître la mobilité et la validation des acquis informels et non formels constituent autant d'objectifs conçus dans le droit fil des objectifs de la stratégie Europe 2020, et le travail accompli a déjà contribué au développement de ces questions. Le programme de travail est également en parfaite cohérence avec le cadre stratégique actualisé pour la coopération européenne en matière d'éducation et de formation tel que le prévoit le programme Éducation et formation 2020 ⁽¹⁷⁾, l'initiative Des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux, et Des compétences pour les emplois verts, autant d'aspects majeurs de la stratégie Europe 2020. Le programme de travail du Cedefop illustre le rôle qu'il joue par ses conseils et son expertise en vue d'aider à développer des politiques de connaissances, de qualifications et de compétences pour la reprise économique et la croissance. Le communiqué de Bruges et les conclusions du Conseil qui s'y rapportent confient au Cedefop un ensemble de tâches, au nombre desquelles figurent l'analyse continue et les prévisions des besoins de compétences, ainsi que le soutien aux instruments et aux principes européens communs.

En 2011, le Cedefop intensifiera ses efforts pour harmoniser son travail sur les compétences et les qualifications en intégrant ses différents projets et domaines de recherche. Cette stratégie devrait renforcer



Tableau 1. Priorités à moyen terme 2009-2011, activités et projets / Établissement du budget par activité (ABB)

PRIORITÉ À MOYEN TERME (PMT)	PMT 1	PMT 2	PMT 3	PMT 4
	Livrer des informations pour les politiques européennes d'EFP Analyses et rapports sur les évolutions politiques - Rapports sur les politiques - Rapports nationaux VET in Europe - Financement de l'EFP - ReferNet – Réseau européen du Cedefop pour l'EFP Soutien au développement et à la mise en œuvre d'instruments européens communs - Cadre européen des certifications - Système européen de crédits d'apprentissage pour l'EFP - Qualité dans l'enseignement et la formation professionnels - Europass Visites d'étude	Interpréter les tendances/défis de l'UE dans les aptitudes/compétences/apprentissages Analyse des qualifications et compétences - Compétences: prévisions de l'offre et de la demande - Compétences: besoins sectoriels - Compétences: besoins dans les entreprises - Inadéquation des compétences et travailleurs vieillissants - Skillsnet et coopération avec les parties prenantes Certifications pour l'apprentissage tout au long de la vie - Acquis de l'apprentissage et qualifications - Orientation tout au long de la vie - Enseignants et formateurs EFP - Éducation des adultes - Validation des acquis non formels et informels	Évaluer les bénéfices de l'EFP Recherche sur l'EFP - Rapports sur la recherche - Statistiques et indicateurs	Améliorer l'image de l'EFP Communication externe - Communication avec parties prenantes et relations publiques - Service de presse - Portail web du Cedefop Information et documentation - Documentation et service de référence - Archivage et gestion des archives - Systèmes électroniques d'information Publications - Édition et traduction - Lay-out et design - Production et diffusion
RESSOURCES-ABB	- Analyse des politiques - ReferNet - Éducation et formation 2020a - Visites d'étude	- Besoins de compétences - Éducation et formation 2020b	Recherche en EFP	- Communication externe - Documentation et information - Publications



politique européenne

l'analyse de l'offre et de la demande de compétences réalisée par le Cedefop, par ex. les grandes tendances, notamment eu égard aux compétences requises pour les emplois verts et aux phénomènes importants tels que les différentes formes d'inadéquation des compétences, les tendances en matière de profils de qualifications et de compétences (qualifications génériques et spécifiques), et les besoins de compétences caractérisant des groupes cibles spécifiques. Le Cedefop facilitera l'accès aux données et aux informations détaillées sur les besoins de compétences, et l'organisme contribuera à la mise en ligne du panorama des compétences au sein de l'UE envisagé dans la **stratégie pour des compétences nouvelles et des emplois**. Il s'agira également, dans ce cadre, d'actualiser les informations sur l'offre de compétences et les besoins du marché du travail dans les prévisions à l'horizon 2020.

Le Cedefop continuera de dispenser son expertise afin de contribuer au développement et à la mise en œuvre d'instruments européens communs, et il poursuivra son travail d'analyse et de suivi des progrès des cadres de certifications et des systèmes de crédits d'apprentissage dans les États membres. Le Cedefop continuera de coopérer avec la Commission européenne et les États membres en ce qui concerne les formateurs de l'EFP et la formation basée sur le travail. La présentation des conclusions du rapport du Cedefop sur les politiques européennes d'EFP et les discussions qui auront lieu à ce propos en 2011 viendront appuyer les débats sur l'orientation à donner à la politique européenne d'EFP à la lumière des changements stratégiques de l'UE. Le Cedefop continuera d'accorder son soutien spécifique aux partenaires sociaux par le biais de visites d'étude.

En 2011, les travaux du Cedefop soutiendront le passage à la nouvelle stratégie de l'UE. C'est sur cette toile de fond politique que se dérouleront les débats relatifs aux priorités à moyen terme 2012-2014 du Cedefop. Il s'agira alors d'envisager comment le Cedefop peut engager au mieux son expertise pour continuer de soutenir l'UE, les États membres et les partenaires sociaux dans la poursuite du développement d'un EFP européen capable de promouvoir l'excellence et l'inclusion sociale en mettant à la disposition les connaissances, les qualifications et les compétences nécessaires à l'avenir de l'Europe.



PRIORITÉ 1

Livrer des informations pour l'élaboration des politiques européennes d'EFP

e
nne



Analyse des politiques

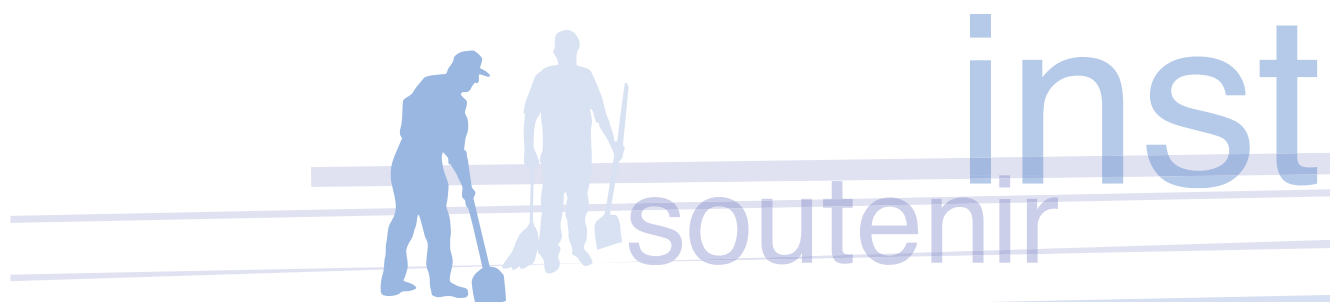
Au titre du processus de Copenhague et conformément au mandat que lui ont confié la Commission européenne, les ministres européens chargés de l'EFP et les partenaires sociaux dans les communiqués successifs de Maastricht en 2004 ⁽¹⁸⁾, Helsinki en 2006 ⁽¹⁹⁾, Bordeaux en novembre 2008 ⁽²⁰⁾ et Bruges en décembre 2010, le Cedefop analyse et rédige des rapports sur les progrès accomplis par les États membres dans la mise en œuvre des priorités politiques européennes fixées pour l'EFP. Depuis 2004, le Cedefop publie tous les deux ans une analyse comparative des évolutions politiques visant à moderniser l'EFP. En 2010, le Cedefop a fourni une évaluation globale du processus de Copenhague depuis 2002.

En 2011, le Cedefop diffusera son **rapport sur les politiques d'EFP dans l'UE**, relatif aux résultats de la coopération européenne en la matière entre 2002 et 2010 (processus de Copenhague) et présenté aux ministres à l'occasion de leur réunion informelle à Bruges en décembre 2010. Les décideurs politiques, les chercheurs, les partenaires sociaux et les parties prenantes à l'EFP au sein de l'Union européenne débattront des conclusions et de leurs implications lors d'une conférence Agora prévue au printemps.

Dans le cadre de son analyse des politiques et des développements de l'EFP, le Cedefop explorera les concepts d'attractivité de l'EFP dans les États membres afin de mieux comprendre les facteurs constitutifs de cette attractivité. Ce faisant, le Cedefop coopérera étroitement avec la Commission européenne afin de contribuer aux objectifs à court terme 2011-2014 fixés dans le communiqué de Bruges et les conclusions du Conseil sur la coopération européenne renforcée en matière d'enseignement et de formation professionnels 2011-2020.

Le Cedefop a fourni des informations comparatives sur l'EFP en format électronique depuis le lancement du processus de Copenhague en 2002. Compte tenu de la diversité des systèmes nationaux d'EFP, il s'avère essentiel d'en comprendre les caractéristiques, les développements et les priorités si l'on entend coordonner et développer l'EFP dans l'UE. La **base de données VET in Europe** du Cedefop est devenue une ressource importante et aisément accessible au service du renforcement de la coopération en matière d'EFP, abondamment exploitée par différentes parties prenantes. En 2011, les informations sur les mesures adoptées à l'échelon national en matière d'EFP pour faire face à la crise seront actualisées et incluront les résultats d'évaluation de ces mesures. Le Cedefop publiera également en version imprimée des Descriptions brèves (*Short Descriptions*) des systèmes d'EFP en Hongrie et en Pologne (pays assumant la Présidence de l'UE en 2011). Les rapports nationaux alimentant la base de données *VET in Europe* sont préparés par ReferNet.

Créé en 2002, **ReferNet** (réseau de références et d'expertise du Cedefop en matière d'EFP) fournit des informations sur les systèmes et les politiques d'EFP dans les États membres, ainsi qu'en Islande et en Norvège. Le réseau comprend des consortiums nationaux d'organisations engagées dans des activités d'EFP, y compris les partenaires sociaux, qui sont coordonnés par une organisation leader dans chaque pays partenaire. Outre les descriptions des différents systèmes d'EFP, en 2011, ReferNet fournira un aperçu des compétences clés et des compétences génériques à l'œuvre dans les standards des certifications nationales. Le réseau développera également des stratégies nationales de diffusion des publications du Cedefop et de ReferNet et œuvrera à l'amélioration de l'image de l'EFP au niveau national. Se fondant sur les résultats et les recommandations de l'audit et de l'évaluation internes 2010 de ReferNet, le Cedefop entend améliorer la cohérence stratégique, l'efficacité,



l'efficacité et la gestion du réseau. Des accords de partenariat quadriennaux dont l'entrée en vigueur est prévue en 2012, devraient être signés avec les partenaires nationaux dans chaque État membre plus la Norvège et l'Islande.

L'investissement dans les personnes devrait constituer une priorité de premier plan, compte tenu notamment du climat économique actuel. Les États membres sont instamment invités à revoir à la hausse leur investissement dans le capital humain en améliorant leurs incitations à l'attention tant des entreprises que des citoyens ⁽²¹⁾. Il convient d'octroyer plus de financements – et de mieux cibler leur affectation – à la formation, à l'actualisation des compétences et au recyclage des travailleurs, et de s'employer à réduire le chômage. Dans la mesure où les budgets publics sont serrés, les gouvernements doivent dégager des outils stratégiques pour stimuler l'investissement dans la formation et assurer un financement durable. Le choix adéquat des politiques et des instruments demeure une question essentielle. Depuis 2007, le Cedefop a recueilli un ensemble important d'informations sur **les mécanismes de financement de l'EFP**, portant sur tous les États membres et certains pays non européens sélectionnés. En 2011, le Cedefop entamera un processus d'actualisation de ses recherches antérieures et de collecte de données probantes quant à l'efficacité et l'efficacité des différents mécanismes de financement du point de vue de l'individu, du lieu de travail et de l'entreprise. Le Cedefop s'emploiera également à diffuser les conclusions de son étude de 2010 sur le rôle des emprunts dans le financement de l'EFP, ainsi qu'à valider les résultats de la recherche qu'elle mène sur l'utilisation des congés de formation et les clauses d'indemnisation.

Soutenir le développement et la mise en œuvre d'instruments européens communs

Dans le cadre du processus de Copenhague, du cadre stratégique pour la coopération européenne en matière d'éducation et de formation ⁽²²⁾ et des recommandations du Parlement et du Conseil de 2008 et 2009, le Cedefop continuera de soutenir le développement et la mise en œuvre des **instruments européens communs**. Ces instruments concernent la plupart des aspects de l'EFP et de l'apprentissage tout au long de la vie, ainsi que les liens entre éducation/formation et marché du travail.

En 2011, le Cedefop accordera une attention particulière aux **liens entre les différents instruments et principes européens**, dans la mesure où plusieurs d'entre eux sont actuellement mis en œuvre et vont influencer les parcours d'apprentissage et les carrières professionnelles des individus. Alors qu'Euro-pass et le système européen de crédits d'apprentissage pour l'EFP peuvent être influents à eux seuls, le fait de les promouvoir dans le contexte du cadre européen des certifications et d'ESCO et de les relier étroitement à des services de validation et d'orientation renforcera leur impact global. Pour aboutir à une telle synergie, le Cedefop continuera de collaborer avec la Commission européenne, les États membres, les parties prenantes et les partenaires sociaux et de leur offrir son appui. Le Cedefop produira des analyses et des études comparatives, organisera l'apprentissage entre pairs ainsi que des groupes de travail spécifiques, soutiendra les réseaux mis en place par la Commission, stimulera les partages d'expériences dans des domaines d'intérêt commun et identifiera des pratiques et des exemples stratégiques en vue de documenter les processus de développement et de réforme nationaux. En novembre 2011, en coopération avec les partenaires sociaux, le Cedefop or-



ganisera une conférence portant sur les liens et les synergies entre les différents instruments européens. À cette occasion, il se concentrera sur leur impact et sur les contributions des partenaires sociaux au processus.

Le **cadre européen des certifications** (CEC) est un outil de comparaison des certifications en Europe permettant de soutenir l'éducation et la formation tout au long de la vie, ainsi que la mobilité éducative et professionnelle, ce qui nous rapproche de la concrétisation d'un marché du travail et d'un espace d'apprentissage européens. Le CEC fournit une structure de niveaux permettant de comprendre les relations entre les certifications au sein d'un pays et entre pays. Le Cedefop continuera de soutenir et de coordonner, en collaboration avec la Commission européenne, la mise en œuvre du CEC, conformément au calendrier fixé dans la recommandation du Parlement européen et du Conseil de 2008 ⁽²³⁾. Si certains pays ont réussi à mettre leurs niveaux de certification nationaux en correspondance avec le CEC en 2009 et 2010, la majorité des autres devraient s'y atteler courant 2011. Le Cedefop soutiendra ce processus grâce à ses analyses et ses études, au groupe consultatif sur le CEC et ses sous-groupes – que le Cedefop coordonne conjointement avec la Commission européenne – ainsi qu'à travers ses activités d'apprentissage entre pairs, afin de garantir la fiabilité du processus de mise en correspondance.

Encourager le recours au CEC constitue une priorité pour 2011. Sa reconnaissance nécessite la confiance de la population dans le cadre lui-même et dans les certifications qui y sont liées à tous les niveaux, notamment les qualifications sectorielles et celles issues des entreprises. Le renforcement de l'assurance de la qualité dans l'EFP est une problématique importante à laquelle le Cedefop entend s'atteler. Soucieux de soutenir la refonte de la directive 2005/36 relative à la reconnaissance des qualifications professionnelles ⁽²⁴⁾ et d'envisager l'in-

fluence du CEC, le Cedefop entend, en 2011, analyser l'importance des **certifications dans la gouvernance du marché du travail**, notamment la manière dont celles-ci influencent les profils de fonctions et d'emplois, ainsi que la manière dont elles régulent l'accès au marché de l'emploi et la mobilité au sein de celui-ci.

Tous les pays de l'UE et de l'EEE mettent en œuvre des **cadres nationaux de certifications** (CNC) à rattacher au CEC. De plus en plus, les CNC constituent des outils de réforme des systèmes nationaux d'éducation, de formation et de certification. Le Cedefop continuera de répertorier régulièrement et d'analyser les progrès des CNC, en se concentrant notamment sur la manière dont ils sont susceptibles d'améliorer la transparence des certifications tant pour les travailleurs que pour les employeurs et dont ils peuvent renforcer les liens entre les parcours d'apprentissage et faciliter les passages entre différents niveaux d'éducation et entre différents types d'apprentissage. Développer l'appropriation et l'implication des principales parties prenantes dans les développements du cadre à l'échelon national constitue un enjeu qui fera l'objet d'une attention particulière. Le Cedefop envisage une révision globale commune également basée sur les travaux de la Fondation européenne pour la formation et de l'Institut de l'Unesco pour l'apprentissage tout au long de la vie, afin de comparer les progrès des CNC au sein de l'UE/l'EEE à des cadres similaires hors de l'Europe.

Le Cedefop poursuivra également son travail d'analyse des résultats des projets de test et pilotes du CEC menés dans le cadre des programmes Leonardo da Vinci et «Éducation et formation tout au long de la vie», ainsi que ceux des projets mis en œuvre par les États membres au niveau du CEC et des CNC. Les résultats serviront à soutenir la mise en œuvre du CEC.

Réalisés sous l'égide de la Commission européenne, les travaux visant à élaborer un **cadre eu-**

visi d'étude

européen des compétences et des métiers (ESCO – *European Taxonomy on Skills, Competencies and Occupations*) font partie intégrante de l'initiative Des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux ⁽²⁵⁾ et de la stratégie Europe 2020 pour des compétences nouvelles et des emplois. L'ESCO vise à créer un langage commun entre les certifications formelles et les métiers, afin de permettre aux citoyens et aux employeurs de mieux comprendre comment les connaissances, qualifications et compétences et les acquis de l'apprentissage correspondent aux tâches et aux métiers. En 2010, une consultation a eu lieu dans toute l'Europe. Le Cedefop apportera son appui à la Commission européenne (Directions générales Éducation et culture, et Emploi, affaires sociales et inclusion) et jouera un rôle d'observateur.

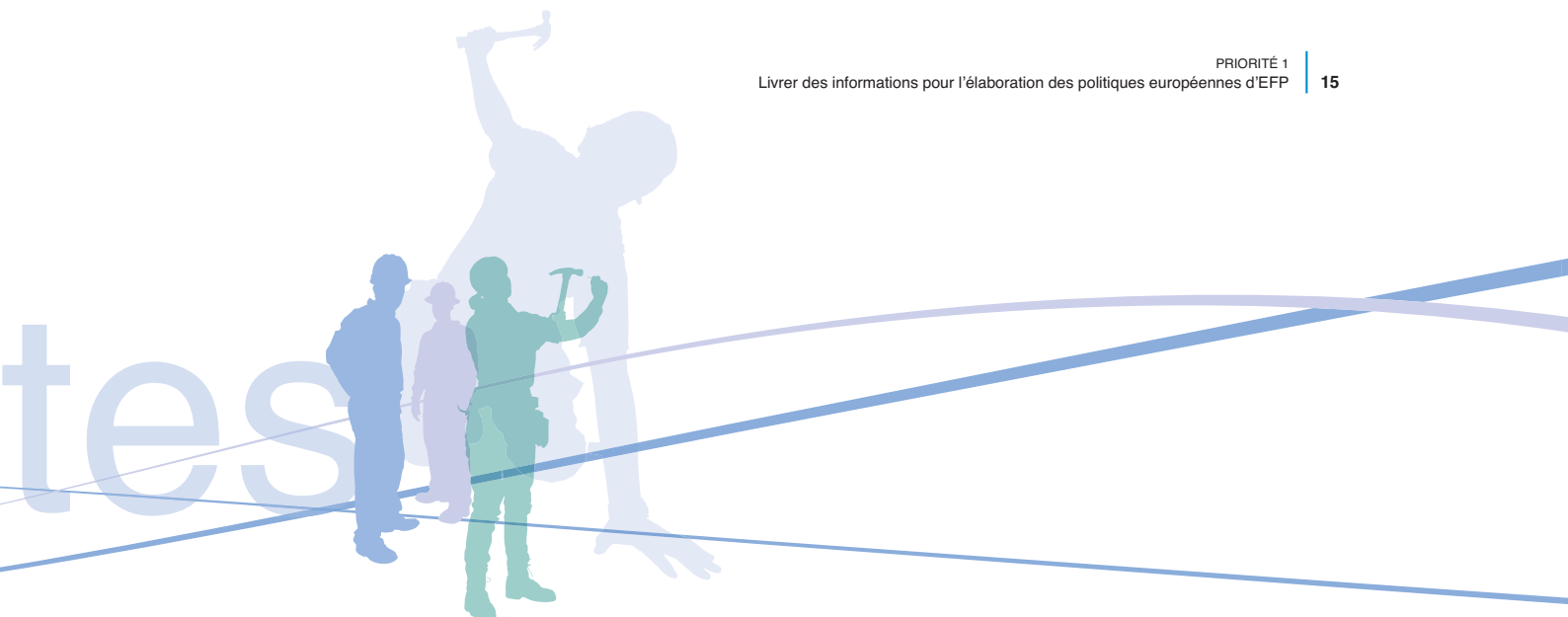
S'agissant de la révision en cours de la CITE, le Cedefop orientera son attention sur les concepts de l'ESCO, leur interopérabilité avec l'approche des acquis de l'apprentissage du CEC et des CNC, et sur les implications pour d'autres activités du Cedefop, notamment Europass, les prévisions en matière de qualifications, l'observatoire de l'emploi, les statistiques et les expériences et développements sectoriels.

Le **système européen de crédits d'apprentissage pour l'EFP (ECVET)**, en particulier, permet le transfert des crédits d'apprentissage d'un système de certification à un autre ou entre l'enseignement général et l'enseignement professionnel, de manière à promouvoir l'éducation et la formation tout au long de la vie à travers l'EFP. En étroite coopération avec la Commission européenne, les États membres et les partenaires sociaux, le Cedefop soutiendra la mise en œuvre de l'ECVET conformément à la recommandation du Parlement européen et du Conseil de 2009 ⁽²⁶⁾ et surveillera les développements européens de l'ECVET, contribuant ainsi au respect de l'échéance 2012 inscrite dans la recommandation. Le Cedefop fournira des services de conseil et d'expertise à la

Commission européenne dans le cadre du comité scientifique, du groupe d'utilisateurs et du réseau EC-VET. Le Cedefop entend ancrer ses travaux sur l'ECVET dans le contexte plus large de la politique d'éducation et de formation et de l'évolution du marché du travail, et poursuivra ses travaux visant à élargir son approche aux systèmes de crédits d'apprentissage et de certification. Le Cedefop examinera les moyens de soutenir un examen systématique de la mise en œuvre de l'ECVET dans la perspective de l'évaluation de 2014.

L'assurance qualité est le fondement de la confiance dans les autres systèmes d'EFP. La réussite du CEC et de l'ECVET dépend de l'instauration de cette confiance. En 2011, le Cedefop continuera de soutenir la mise en œuvre du cadre européen de référence pour l'assurance de la qualité dans l'enseignement et la formation professionnels (CERAQ), conformément aux échéances fixées dans la recommandation du Parlement européen et du Conseil de 2009 ⁽²⁷⁾. Le Cedefop identifiera les bonnes pratiques en matière de qualité dans l'EFP et dispensera ses services de conseil et d'expertise au réseau CERAQ mis en place par la Commission européenne, auquel participent des représentants des États membres et des partenaires sociaux.

Europass ⁽²⁸⁾ est un ensemble de cinq instruments destinés à faciliter la compréhension des compétences et des qualifications des individus en Europe. L'utilisation d'Europass s'est accrue significativement au cours de ces dernières années, ce qui atteste de sa valeur pour les apprenants, les travailleurs et les citoyens de l'ensemble de l'Europe. Le Cedefop, en collaboration avec la Commission européenne, poursuivra le développement et la gestion des instruments et du site web Europass (<http://europass.cedefop.europa.eu>) en intégrant les acquis sur les plans de l'EFP, de l'ECVET et de l'ESCO. En 2011, le Cedefop publiera les conclusions de l'étude «Europass, EC-VET et CEC pour la documentation, la validation et



la certification des résultats d'apprentissage», qui évalue l'intérêt des instruments européens dans les parcours d'apprentissage. Le Cedefop soutiendra la Commission européenne dans la conception d'un passeport européen des compétences à intégrer dans le cadre Europass.

Visites d'étude

Les visites d'étude destinées aux spécialistes de l'éducation et de la formation soutiennent la coopération européenne et l'élaboration des politiques d'éducation et de formation tout au long de la vie. Elles permettent aux experts de différents pays de se rencontrer, de discuter de questions d'intérêt commun et de partager leur expérience et leur expertise. Les visites d'étude font partie du programme pour l'éducation et la formation tout au long de la vie 2007-2013 ⁽²⁹⁾. Elles sont mises en œuvre par les agences nationales et coordonnées par le Cedefop pour le compte de la Commission européenne.

En 2011, au terme de la révision des priorités stratégiques 2011-2013 du programme pour l'éducation et la formation tout au long de la vie et du cadre stratégique de la coopération européenne, le Cedefop intensifiera ses efforts pour s'assurer de la pertinence du contenu et des résultats des visites d'étude par rapport aux politiques en matière d'éducation et de formation et vis-à-vis des décideurs politiques, ainsi que des partenaires sociaux à l'échelon national, régional et local. Le Cedefop continuera d'associer aux visites d'étude toutes les parties prenantes européennes du secteur de l'éducation et de la formation et mettra à leur disposition les résultats du programme. Le Cedefop apportera sa contribution à la prochaine génération de programmes européens d'éducation et de formation de l'après-2013.

Le Cedefop publiera et diffusera le catalogue des visites d'étude pour l'année académique 2011/2012, et il supervisera la composition des groupes afin de veiller à une répartition équilibrée des participants. En 2011, il procédera à l'examen des résultats des visites afin d'évaluer l'impact des visites d'étude sur les participants et leurs organisations.

Le Cedefop continuera d'encourager la participation des partenaires sociaux aux visites d'étude en s'assurant notamment que ces visites comportent des thèmes d'intérêt pour eux. Il sensibilisera les agences nationales chargées de la gestion du programme aux besoins des partenaires sociaux.

PRIORITÉ 2

Interpréter les tendances européennes et les défis à relever en matière d'aptitudes, de compétences et d'apprentissage

Tant la stratégie Europe 2020 que la stratégie pour des compétences nouvelles et des emplois visent l'amélioration des instruments, des services et de l'analyse des tendances du marché du travail, afin d'identifier les inadéquations des qualifications et des compétences. Le Cedefop entend développer une approche intégrée et cohérente en matière de qualifications et de compétences en vue de jeter les ponts nécessaires entre les politiques de l'éducation et de la formation et la compréhension du marché du travail.

Analyse des qualifications et des compétences

Conformément à une requête formulée dans le projet de conclusions du Conseil du 7 juin 2010 ⁽³⁰⁾, le Cedefop devra actualiser ses **prévisions de l'offre et des besoins de compétences** tous les deux ans. Les prochaines prévisions devront être établies en 2011 et publiées en 2012. On veillera en particulier, sur le plan de la demande, à mettre en œuvre des méthodes améliorées (notamment des techniques de modélisation et des approches englobant différents scénarios politiques). Sur le plan de l'offre, les flux migratoires et les autres flux enregistrés sur le marché du travail seront intégrés dans le cadre général afin d'améliorer les estimations relatives à la demande de remplacement. En 2011, on prévoit également une analyse des déséquilibres éventuels sur le marché du travail et des développements méthodologiques permettant d'examiner les interactions entre l'offre et la demande. Les prévisions futures couvriront la totalité de l'Espace économique européen (EEE) et une interface verra le jour afin de permettre l'accès aisé aux résultats en ligne et d'alimenter le panorama des compétences dans l'UE. Soucieux de compléter ses prévisions, le Cedefop analysera les demandes de compétences dans certains groupes professionnels.

En 2011, en vue d'anticiper les besoins sectoriels de compétences, le Cedefop continuera de répertorier les exigences de qualifications permettant d'assurer

un développement durable («**greening jobs**» et «**green jobs**» – **emplois verts et emplois écologiques**), notamment les besoins actuels et futurs de compétences, les exigences d'entrée, les carrières et les normes de formation, ainsi que l'offre de formation en matière de technologies renouvelables. Le secteur des énergies renouvelables croît rapidement et il est important de pouvoir disposer d'une large gamme de compétences pour concrétiser notre vision d'une économie à faibles émissions de carbone. Cela ne va pas sans soulever des défis en ce qui concerne la formation initiale, mais aussi l'éducation et la formation continue de tous types, y compris l'enseignement supérieur ou postuniversitaire, pour jeunes ou adultes. Les compétences que requièrent les emplois verts comprennent non seulement des compétences génériques et transférables mais également des qualifications techniques tout à fait spéciales, notamment en science, en technologie, en ingénierie et en mathématiques. Les objectifs en matière d'énergie et les mutations technologiques élargissent le fossé entre la demande croissante d'expertise sur le plan des énergies renouvelables et les compétences disponibles sur le marché de l'emploi. Le Cedefop continuera de superviser et de participer aux analyses de la Commission européenne concernant les compétences au niveau sectoriel.

En 2011, le Cedefop mènera auprès des employeurs européens une enquête pilote relative aux **besoins en compétences et en qualifications dans les entreprises** dans cinq pays européens. La préparation de cette enquête pilote, qui prend en considération les résultats d'une étude de faisabilité menée en 2009, a démarré en 2010. Le Cedefop participera au travail de terrain en veillant à l'implication des partenaires sociaux et en élaborant un document de travail sur la méthodologie de l'enquête, et procédera à l'analyse des premiers résultats.

En 2008, le Cedefop a entrepris des travaux de recherche relatifs à l'**inadéquation des compétences** afin de dégager de nouveaux éclairages sur ce phénomène complexe. En 2011, le Centre élaborera une analyse approfondie de l'impact des différents pro-



blèmes d'inadéquation, tels que les pénuries, la surqualification et la sous-qualification, les déficits de compétences et l'obsolescence des compétences. Le Cedefop accordera une attention particulière aux raisons et aux formes de l'inadéquation, ainsi qu'au degré d'extension de la problématique dans différents groupes, au rang desquels figurent les travailleurs vieillissants confrontés à l'obsolescence de leurs compétences, les migrants, les minorités ethniques et les chômeurs (de longue durée). Soucieux d'approfondir sa compréhension des compétences les plus menacées d'obsolescence, le Cedefop entreprendra sa propre recherche sur la base d'une enquête pilote menée auprès de citoyens dans quatre États membres de l'UE.

Pour garantir la pertinence et la haute qualité des travaux du Cedefop, il est essentiel de discuter et de communiquer avec les parties prenantes et les experts sur l'anticipation des besoins de compétences. Créé en 2004, le **réseau Skillsnet du Cedefop**, qui réunit des experts et des parties prenantes du monde entier, offre un forum d'échange d'informations et permet à ses membres de participer aux activités d'identification précoce des besoins de compétences et de prévision des compétences, y compris au niveau des secteurs. Les membres de Skillsnet apportent leur concours à la préparation des études, en fournissant des contributions au niveau des méthodes et des données, et ils valident les résultats. En 2011, Skillsnet sera étendu et associera un plus grand nombre d'experts nationaux à l'élaboration régulière de prévisions et aux travaux liés à l'identification des besoins de compétences dans les entreprises et les secteurs, ainsi qu'à l'inadéquation des compétences.

Qualifications pour l'éducation et la formation tout au long de la vie

Les acquis de l'apprentissage mettent en évidence ce qu'un individu sait, comprend ou est capable de faire à l'issue d'un processus d'apprentissage. L'exploitation des acquis de l'apprentissage représente une tendance croissante dans toute l'Europe et est en train

de modifier progressivement la manière dont l'éducation, la formation et l'apprentissage sont compris et développés. L'approche fondée sur les acquis de l'apprentissage est à la base de tous les instruments européens, notamment du cadre européen des certifications, du système européen de crédits d'apprentissage pour l'EFP et d'Europass. Il s'avère également fondamental de promouvoir l'employabilité des citoyens, la responsabilité des opérateurs d'éducation et de formation, et de veiller à améliorer le dialogue entre les acteurs des secteurs de l'éducation, de la formation et du marché du travail.

En 2011, se fondant sur des travaux approfondis de recherche et des échanges d'expériences, le Cedefop offrira son appui analytique et pratique aux parties prenantes adoptant ou exploitant déjà l'approche des acquis de l'apprentissage. Le sous-groupe des acquis de l'apprentissage du groupe consultatif sur le CEC participera à la mise au point de matériel d'orientation sur la mise en œuvre de l'approche fondée sur les acquis de l'apprentissage (notamment: indicateurs de niveau, critères, programmes d'apprentissage). Il s'agira en l'espèce d'un instrument pratique et d'un point de référence au service de la coopération entre les États membres.

En 2011, s'appuyant sur des travaux entamés en 2010, le Cedefop poursuivra ses travaux de recherche sur les programmes fondés sur les acquis de l'apprentissage, au moyen d'une analyse des politiques et des pratiques européennes en matière de conception et de mise à disposition de programmes orientés sur les acquis dans l'enseignement et la formation professionnels. Cette étude vise à inventorier et analyser, dans 32 pays, les **approches orientées sur les acquis dans les politiques et pratiques d'EFP initial**. Elle analysera également comment ces approches stimulent ou entravent le centrage sur l'apprenant et l'approche inclusive dans l'enseignement et l'apprentissage. Les travaux du Cedefop fourniront un appui aux décideurs politiques, aux chercheurs et aux praticiens engagés dans la modernisation des programmes d'EFP.

L'évaluation constitue une phase critique de tout processus menant à une qualification. Dans l'EFP initial,

formation tout au lon

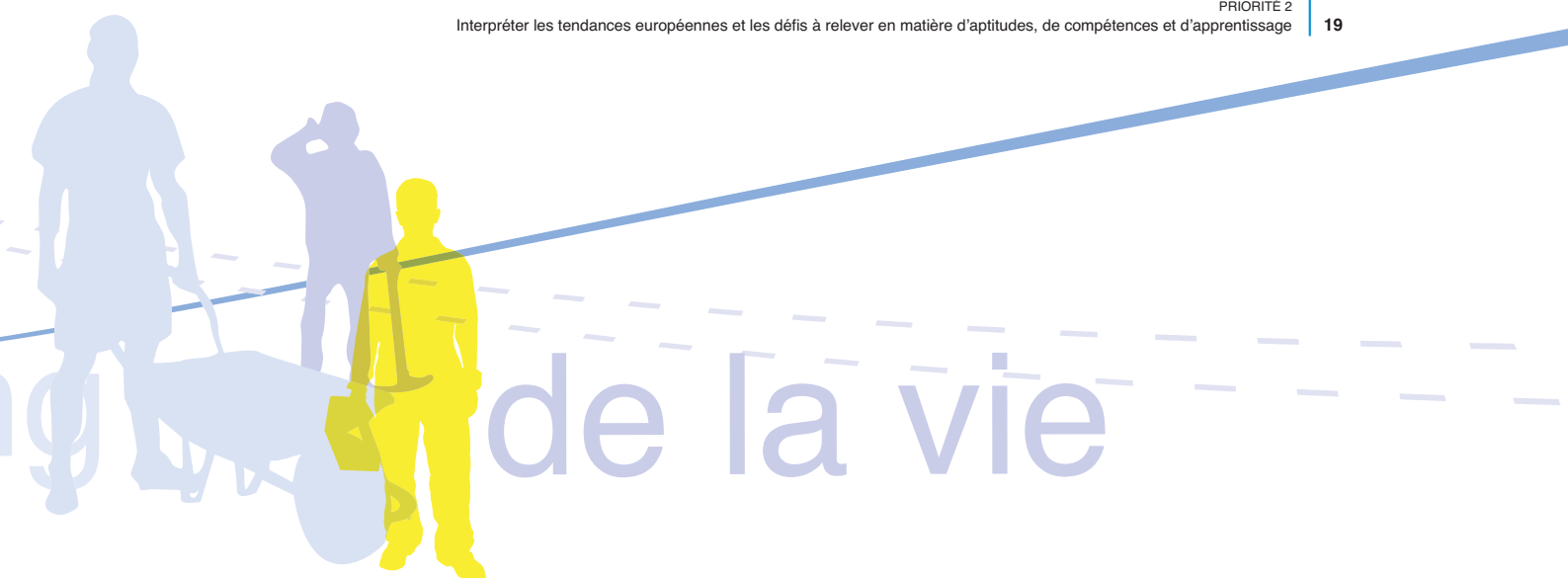
les méthodes d'évaluation doivent rendre compte des connaissances et des compétences acquises. Le Cedefop réalisera une étude européenne comparative destinée à inventorier et analyser l'influence des approches fondées sur les acquis de l'apprentissage sur les **méthodes d'évaluation dans l'EFP initial**. Cette étude complètera et réunira les travaux du Centre sur les critères, les programmes et l'assurance qualité dans la certification, ce qui s'avère essentiel à l'établissement de relations de confiance entre les États membres.

L'étude du Cedefop *The dynamics of qualifications: defining and renewing occupational and educational standards* [La dynamique des certifications. Définir et moderniser les normes professionnelles et éducatives], publiée en 2009, épinglait l'importance de l'établissement d'un dialogue systématique et d'une **coopération entre parties prenantes des secteurs de l'éducation et de la formation et du marché du travail**. En 2011, le Cedefop lancera une étude destinée à identifier les principales méthodes de travail à ce niveau opérationnel. Cette étude inventoriara et analysera les ressources des différentes parties prenantes et la manière dont ces ressources influencent l'identification et le renouvellement des normes et des programmes. Elle prendra notamment en considération les mutations rapides dans les métiers, ainsi que les qualifications et compétences qui les sous-tendent.

Le Cedefop continuera d'examiner la modification des relations entre **EFP et enseignement supérieur** et, d'une manière générale, les passerelles entre filière générale et filière professionnelle, et leur pertinence vis-à-vis du marché du travail. Le Cedefop publiera un aperçu de ses travaux dans ce domaine, eu égard notamment à son expérience issue de la mise en œuvre du CEC et du système européen des crédits d'apprentissage pour l'EFP et la validation. Cette publication comportera une typologie des mécanismes à l'œuvre dans les transitions à l'intérieur de l'EFP et dans les passages entre EFP et enseignement supérieur, les avancées accomplies jusqu'ici, de même que des messages essentiels en faveur du développement de la mobilité professionnelle pour l'apprentissage tout au

long de la vie. Des scénarios visant à associer divers instruments européens seront étudiés en se basant sur les travaux du Cedefop sur les systèmes de crédits d'apprentissage et les cadres de certifications ⁽³¹⁾.

La **validation de l'apprentissage non formel et informel** permet d'élargir l'accès des individus à d'autres emplois ou à la formation continue, ce qui s'avère d'autant plus important en ces temps de récession. Les pouvoirs publics, les employeurs et les salariés comprennent la nécessité de dégager des manières pratiques et rentables de rendre visibles et de valoriser l'ensemble des qualifications et compétences disponibles. En 2011, le Cedefop intensifiera ses travaux sur la validation et les reliera aux travaux préparatoires pour la recommandation du Conseil européen relative à la validation de l'apprentissage non formel et informel, recommandation attendue pour l'automne 2011. Soucieux de développer des méthodes et dispositifs de validation adaptés, le Cedefop approfondira les thématiques suivantes. Tout d'abord, **le rôle des CNC dans la facilitation de la validation**. En se basant sur l'analyse et l'inventaire des CNC, le Cedefop abordera la manière dont les cadres de certifications peuvent contribuer à faire de la validation une forme normale et tout à fait acceptable de certification. L'harmonisation des processus de validation est essentielle pour améliorer la formation et éviter que les apprentissages réalisés en dehors des systèmes officiels soient considérés comme de moindre qualité. Ensuite, **le rôle de la validation dans les entreprises**. En se fondant sur les résultats de l'étude de 2010 sur le recours des entreprises à la validation dans les processus de recrutement, de gestion des ressources humaines et des carrières, le Cedefop, en collaboration avec la Commission européenne, endossera et diffusera les lignes directrices européennes permettant de présenter et de promouvoir des modèles et approches précis. Enfin, **la validation et ses relations avec l'orientation et le transfert de crédits d'apprentissage**. En 2009 et 2010, le Cedefop épinglait des chevauchements fonctionnels entre validation, orientation et transfert de crédits. L'analyse de ces chevauchements sera poursuivie, afin de contribuer



à l'actualisation des lignes directrices européennes en matière de validation.

L'orientation aide les personnes à faire des choix informés au niveau de leur éducation, de leur formation et de l'évolution de leur carrière. Le Cedefop continuera de soutenir la Commission européenne, les États membres et les partenaires sociaux dans la mise en œuvre des résolutions du Conseil de 2004 ⁽³²⁾ et 2008 ⁽³³⁾ relatives à **l'orientation tout au long de la vie**. En 2011, le Cedefop publiera un examen des politiques d'orientation tout au long de la vie afin de mettre en lumière les progrès des États membres dans le développement des politiques, systèmes et pratiques d'orientation, en prenant en considération les activités du réseau européen des services publics de l'emploi. Dans cette étude, le Centre épinglera les domaines nécessitant de nouveaux développements à l'échelon national et européen. La coopération avec le réseau européen pour le développement de politiques d'orientation tout au long de la vie (ELGPN) sera poursuivie. Le Cedefop publiera également les résultats de son étude sur l'apport potentiel de l'orientation à la formation à l'entrepreneuriat dans l'EFP et dans l'enseignement supérieur, ainsi qu'à la gestion des carrières des dirigeants d'entreprise. En 2011, le Cedefop organisera un atelier d'orientation et de conseil multiculturel destiné à explorer l'évolution récente dans les États membres, en particulier les politiques de soutien à l'intégration et à l'inclusion dans la société et sur le marché du travail de personnes issues de l'immigration ou appartenant à des minorités ethniques. Le Cedefop entamera une étude sur l'appui potentiel de l'orientation de carrière en faveur des travailleurs seniors désireux de se maintenir ou de revenir sur le marché du travail.

Conformément aux conclusions du Conseil ⁽³⁴⁾ et au plan d'action de la Commission européenne ⁽³⁵⁾, une politique européenne d'**éducation et de formation des adultes** intégrée à la stratégie en faveur de l'apprentissage tout au long de la vie est en cours de développement. Le Cedefop contribuera à l'élaboration de cette politique. Pour relever les défis que l'allongement de la vie professionnelle et les mutations rapides

représentent pour la population adulte, il s'impose(ra) de développer les connaissances, les qualifications et les compétences de manière continue. Outre l'actualisation des qualifications spécifiques à l'emploi occupé, les travailleurs adultes doivent chercher à étoffer leurs compétences interpersonnelles et transversales, notamment leur capacité d'apprendre et de gérer le changement. Au terme d'une analyse des programmes et des initiatives appuyant l'acquisition de compétences de base dans les entreprises, le Cedefop examinera les stratégies et les politiques d'élargissement de l'accès à l'apprentissage des compétences de base sur le lieu de travail, considéré comme plate-forme au service de l'apprentissage futur des individus et de la performance des entreprises. La carrière professionnelle s'envisage désormais comme un continuum de **transitions**, notamment d'emploi à emploi. Le Cedefop continuera d'examiner les travaux et les bonnes pratiques actuels, afin de déterminer comment les actifs au chômage et ceux qui risquent d'être licenciés peuvent, grâce à des formations de reconversion, la validation et l'orientation, réorienter leur carrière et, ce faisant, réintégrer plus facilement le marché du travail.

Le Cedefop continuera de surveiller les tendances et les évolutions touchant les rôles et les compétences des **enseignants et formateurs de l'EFP**, en se concentrant essentiellement sur les formateurs en entreprise. Comme l'ont souligné les communiqués du processus de Copenhague, les conclusions du Conseil sur la formation des enseignants ⁽³⁶⁾ et la communication de la Commission européenne sur l'amélioration des compétences pour le XXI^e siècle ⁽³⁷⁾, les enseignants et formateurs ont un rôle essentiel à jouer pour garantir la qualité élevée de l'éducation et de la formation. En 2011, se fondant sur les réalisations de son réseau de formation des formateurs (TTnet) et les résultats des activités d'apprentissage entre pairs, le Cedefop, en collaboration avec la Commission européenne, œuvrera à établir une plate-forme de coopération européenne sur les formateurs de l'EFP et à analyser comment l'approche fondée sur les acquis de l'apprentissage influence les pratiques d'enseignement.

PRIORITÉ 3

Évaluer les bénéfices de l'enseignement et de la formation professionnels



Recherche sur l'EFP au profit des politiques futures

La recherche menée par le Cedefop vient compléter son rôle de soutien aux politiques en identifiant les thèmes et les tendances qui auront des incidences futures. Le Cedefop entend encourager la recherche à long terme en EFP sur les tendances et questions sous-jacentes afin de permettre aux politiques européennes d'EFP d'identifier les questions susceptibles de représenter un problème pour les décideurs politiques. Depuis 1997, le Cedefop a publié quatre rapports qui comptent parmi les publications phares du centre. Ceux-ci abordent un large éventail de questions et de tendances concernant l'éducation, la formation et les marchés du travail, et consolident la base de données probantes qui sera nécessaire pour élaborer les politiques d'EFP en Europe au-delà de 2010. En 2011, le Cedefop alignera ses rapports de recherche sur sa stratégie et ses futures priorités à moyen terme.

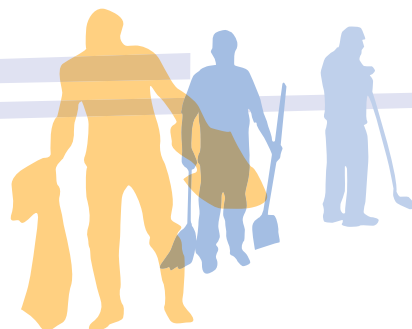
La recherche est au cœur de la plupart des activités du Cedefop. Néanmoins, au cours de ces deux dernières années, le Centre a conduit un projet de recherche essentiel consacré à l'examen des bénéfices de l'EFP. Ces travaux permettront une meilleure compréhension de la contribution de l'EFP aux perspectives de carrière et d'emploi, de son impact sur la productivité, les performances d'entreprise et la compétitivité, et des bénéfices sociaux de l'EFP. En 2011, le Cedefop continuera de publier ses résultats en ligne au fur et à mesure de leur disponibilité. Le Cedefop élaborera également une publication de référence dont la publication est prévue en 2012 (un rapport de synthèse et deux rapports de référence). Avec ce cinquième rapport de recherche, le Cedefop fournira une analyse approfondie des **bénéfices économiques et sociaux de l'EFP** et de ses retombées

politiques. Outre cette publication, divers ateliers et conférences fourniront autant d'occasions de discuter des résultats et conclusions.

En matière d'EFP et d'apprentissage tout au long de la vie, l'élaboration de politiques européennes fondées sur des données probantes exige de disposer de statistiques et d'indicateurs comparables et de bonne qualité. C'est ce que soulignaient le processus de Copenhague et, plus récemment, le communiqué de Bordeaux ⁽³⁸⁾, qui mettaient l'accent sur la nécessité de continuer à améliorer la portée, la comparabilité et la fiabilité des **statistiques de l'EFP**. Le Cedefop contribue aux développements statistiques à l'échelon européen et international en vue d'améliorer la pertinence et la qualité des données, ainsi que les méthodes et instruments destinés à les collecter. En 2011, le Cedefop continuera de soutenir la Commission européenne dans l'élaboration d'indicateurs en participant au groupe permanent sur les indicateurs et les critères de référence ainsi qu'à d'autres groupes de travail pertinents, notamment sur les critères de référence relatifs à la mobilité et à l'employabilité des apprenants. Il continuera également d'exploiter et d'analyser les données issues de sources européennes de premier plan, notamment l'enquête européenne sur les forces de travail, et publiera les premières analyses relatives à l'entrée des jeunes sur le marché du travail. Enfin, le Cedefop entend intensifier la diffusion d'informations statistiques essentielles pour l'EFP et l'apprentissage tout au long de la vie à travers le site web du Cedefop, en utilisant de nouveaux instruments de communication et en adaptant les informations statistiques aux besoins et aux attentes des utilisateurs.

PRIORITÉ 4

Améliorer l'image de l'enseignement et de la formation professionnels



Communication externe

La politique de communication du Cedefop vise à améliorer l'image de l'EFP. Elle a pour objectif, d'une part, de diffuser des informations claires, fiables, opportunes et, si possible, comparables, tout en conservant l'équilibre entre le besoin d'informations spécifiques des différents décideurs politiques, y compris les partenaires sociaux, et, d'autre part, de servir de source d'information ouverte à l'ensemble de la communauté des chercheurs et praticiens de l'EFP, ainsi qu'au grand public. Accroître la visibilité du Cedefop en tant que source d'informations sur l'EFP européen demeure un enjeu de taille. L'un des objectifs et des projets lancés en coopération avec les partenaires de ReferNet consiste à atteindre des groupes cibles dans les États membres et à dépasser les barrières linguistiques. En 2011, le Cedefop continuera d'explorer comment accroître l'implication des membres du conseil de direction dans la diffusion des travaux du Cedefop auprès des parties prenantes nationales.

Le Cedefop adressera des **messages-clés** aux parties prenantes et aux médias (notamment périodiques, émetteurs radios et chaînes de télévision locaux et européens) sur l'EFP, en livrant des informations régulières sous format imprimé ou électronique. Il produira des notes d'information (politiques) régulières en plusieurs langues à l'intention des décideurs politiques afin de les tenir informés des évolutions majeures touchant l'EFP. Les nouveaux modes de communication ouvrent la voie à une information plus personnalisée et rendent possible l'exploitation de canaux de diffusion diversifiés, au rang desquels les *podcasts* et les clips vidéos courts. Ces différents modes de communication seront alignés sur les publications du Cedefop et d'autres services d'information afin de renforcer la communication du Centre et d'étendre sa couverture médiatique.

Le Cedefop entretient des relations de travail étroites avec les États membres, essentiellement par le biais de leurs représentants au conseil de direction et grâce à l'appui à la préparation d'événements liés à l'EFP que leur propose le Centre lorsqu'ils assurent la présidence de l'UE. Il poursuit également sa collaboration avec les institutions européennes, la Commission européenne, le Parlement européen et le Conseil, ainsi que le Comité économique et social et le Comité des régions. À titre d'exemple, on note des présentations de divers aspects de la politique de l'EFP lors d'auditions, parfois en collaboration avec des partenaires sociaux européens (CES, Business Europe, UEAPME). Le Cedefop aide des membres du Parlement européen à organiser des événements pour le Parlement et ses commissions, ainsi que pour de hauts responsables d'autres institutions européennes.

Une collaboration étroite avec les bibliothèques des institutions européennes contribue également à intensifier la diffusion des informations du Cedefop à l'intention des institutions rédigeant leurs propres documents et avis.

Le portail web du Cedefop (www.cedefop.europa.eu) présente une information clairement structurée liée à des thèmes qui répondent aux besoins des utilisateurs. La responsabilité des contenus de projets sur le web a été décentralisée et confiée aux chefs de projet, ce qui permet une actualisation rapide et permanente du contenu. Des séquences vidéo en flux continu (en direct ou enregistrées) permettront d'accéder au contenu des présentations, débats et conclusions des conférences.

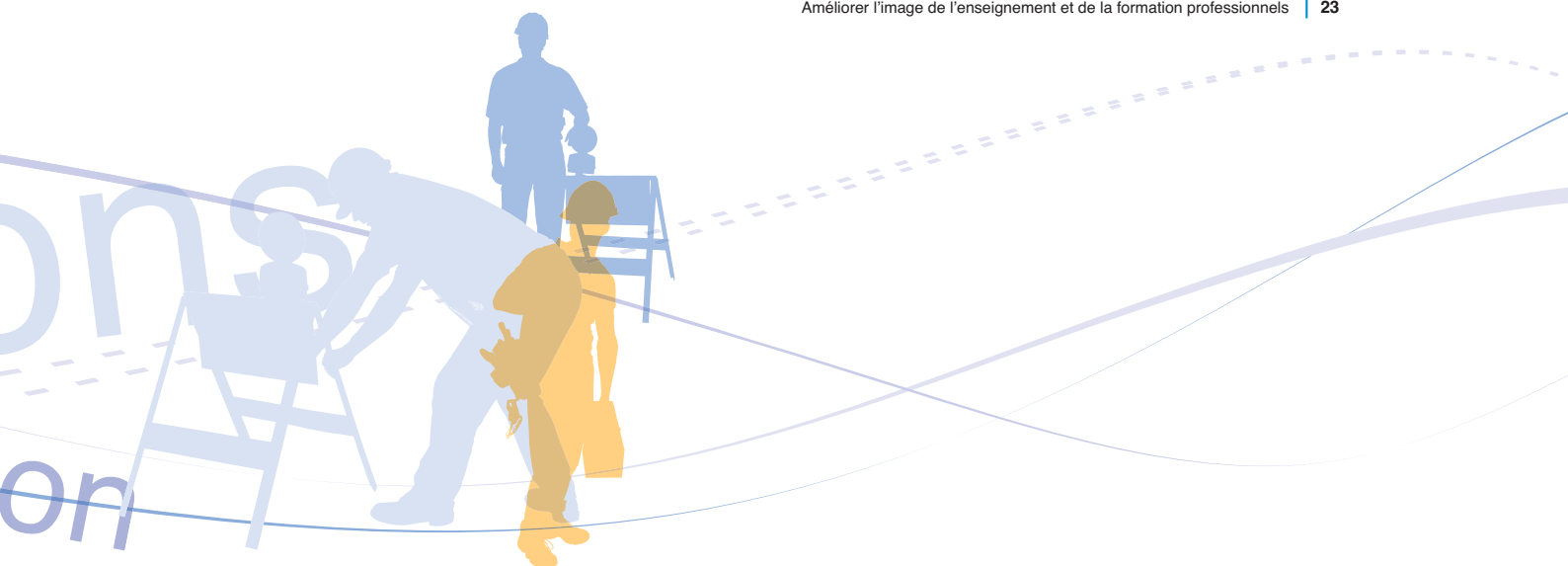


Les réseaux du Cedefop seront soutenus par les extranets et les flux RSS afin de promouvoir l'échange d'informations. Le nouveau portail a accru la visibilité du Cedefop sur le web. Le Centre continuera de tirer profit du web 2.0 et des outils de communication modernes des médias sociaux afin de se rapprocher du citoyen et d'encourager le retour d'informations de l'utilisateur sur les produits du Cedefop. L'amélioration de l'accueil des offres en ligne du Cedefop et de son efficacité en tant que fournisseur d'informations exige le suivi et l'analyse constants du comportement de l'utilisateur. À titre d'exemple, en 2011, le Centre mettra en œuvre une stratégie d'optimisation des moteurs de recherche afin d'améliorer notre position dans les résultats des principaux moteurs de recherche.

La stratégie de communication du Cedefop vise à rapprocher chercheurs et décideurs en matière d'EFP. L'une des méthodes utilisées pour encourager la diffusion et la mise en commun des résultats de la recherche dans ce domaine consiste à étendre les relations avec les chercheurs. Les séries *working paper* et *research paper* permettent une publication en temps utile des nouveaux travaux via une approche exclusivement électronique.

En 2011, le **service de presse du Cedefop** utilisera sa nouvelle banque de données de contacts pour assurer une diffusion ciblée de l'actualité de l'EFP, notamment des communiqués de presse, auprès des divers utilisateurs, parmi lesquels les médias des différents États membres et les médias travaillant auprès des partenaires sociaux. Le **service de relations publiques** du Cedefop continuera de promouvoir le Centre en tant qu'organisation et de sensibiliser à sa contribution à l'EFP en Europe. En 2011, ce service apportera son soutien opérationnel aux manifestations et conférences hébergées par le Cedefop ainsi qu'aux visites guidées organisées en ses locaux.

Le Cedefop organise régulièrement des manifestations à l'intention des membres grecs du Parlement européen et de la communauté locale afin de les tenir informés des questions d'EFP et des travaux du Centre. Le 9 mai, Journée de l'Europe, le Cedefop organisera, en collaboration avec les universités locales, une manifestation destinée à débattre avec les étudiants de la pertinence de notre travail et de la contribution de celui-ci à leur parcours d'éducation et de formation et à leur carrière.



Documentation et information

Le service de **bibliothèque et documentation** du Cedefop offre un large éventail de services et fournit une collection exhaustive, multilingue et actualisée de documents sur l'EFPP dans l'UE. Ce service sélectionne, organise et diffuse l'information émanant des institutions européennes, des États membres et des organisations internationales à l'intention des parties prenantes de l'EFPP et des citoyens européens. Le **service de référence** fournit des réponses spécialisées aux questions relatives à l'EFPP posées depuis l'extérieur par les décideurs politiques, des spécialistes de l'EFPP et les citoyens. Le service de presse du Cedefop fournit quant à lui des informations dûment triées aux utilisateurs internes, ainsi qu'aux parties prenantes du Centre et à d'autres spécialistes de l'EFPP. La **banque de données bibliographiques du Cedefop (VET-Bib)** constitue désormais le fonds documentaire le plus complet et le plus actualisé sur l'EFPP en Europe. Il s'agit d'un outil précieux pour les décideurs politiques, les chercheurs en EFPP, les praticiens, les employeurs et les syndicats d'Europe, dont l'utilisation sera encouragée par le biais d'un accès électronique. Enfin, le service de bibliothèque et de documentation poursuivra ses activités de mise à jour régulière du Thésaurus européen de la formation professionnelle.

Publications et gestion du contenu

La stratégie de communication du Cedefop consiste à utiliser la **publication** électronique comme format standard pour la diffusion de ses travaux. Les ressources seront concentrées sur un nombre limité de publications phares (et de dépliants, brochures et annonces d'accompagnement) et sur des informations plus brèves et ciblées, telles que les notes d'information, les infolettres, les communiqués de presse et les documents de recherche et de travail en ligne. Afin de présenter l'information sous une forme conviviale et adaptée à ses publics cibles, le Cedefop continuera de veiller à la qualité de ses publications et poursuivra le développement de concepts graphiques et identitaires conformes et propices à son image.



Gestion, ressources et contrôles internes



En 2011, le Centre procédera à la consolidation des changements apportés à la structure de **gestion** et à l'administration en 2010. Ces changements ont un impact sur le système de contrôle interne et ont par exemple conduit à repenser le rôle consultatif joué par l'ancienne structure d'audit interne. Outre les éléments précités et la mise en œuvre, déjà entamée, des recommandations en matière d'audit, le Cedefop mettra l'accent, en 2011, sur l'efficacité accrue des procédures, ainsi que sur l'amélioration des activités de planification et d'établissement de rapports du Centre.

Une **administration** efficace et efficiente apporte une contribution majeure à la réalisation des objectifs opérationnels du Centre. Elle entretient l'environnement physique (installations et architecture TIC) et apporte son soutien sur les questions liées aux RH, aux passations de marché et aux procédures financières. Elle contribue au développement, à l'organisation et à la gestion des activités de l'organisation. En outre, elle véhicule l'image du Cedefop dans ses relations avec les organisations et sous-traitants externes.

Les améliorations apportées au **système de contrôle interne** viseront principalement à mettre la dernière main aux actions engagées en vue d'un système global de planification de la continuité des activités, ainsi qu'à la documentation des principales procédures. Les contrôles ex post entrepris afin d'assurer la bonne mise en œuvre des procédures contribueront eux aussi au bon fonctionnement du système de contrôle interne.

Le Centre examinera dans quelle mesure et à quelles conditions juridiques, opérationnelles et techniques une **administration électronique** peut apporter une contribution substantielle à la réduction des transactions papier, à l'efficacité, à un meilleur accès à distance et, plus généralement, à une meilleure exploitation des possibilités offertes par les TIC. Les travaux préparatoires prévus en 2011 contribueront à la stratégie à moyen terme de mise en œuvre de l'administration électronique au sein du Cedefop.

En 2011, l'entreprise chargée par le gouvernement grec de planifier et superviser les **travaux de réparation du bâtiment** finalisera les procédures de marché et entamera les travaux proprement dits. Le Cedefop est en contact permanent avec cette entreprise, soutient les travaux de planification et suit de près la progression du dossier pour éviter tout nouveau retard. Le chantier affectera la capacité du Centre à organiser conférences et manifestations dans ses locaux. Il faudra donc rechercher d'autres solutions, probablement jusqu'en 2012 (cf. plan de gestion des risques 2011).



Évaluation et gestion des risques 2011



La gestion des risques fait partie intégrante de la stratégie globale de gestion du Cedefop axée sur les performances et les résultats. Elle est liée à la planification des travaux, aux performances, au contrôle et au suivi dans le cadre du cycle de gestion. Les projets et activités font l'objet d'une évaluation des risques annuelle, qui sert d'évaluation *ex ante*. Conformément aux bonnes pratiques, les risques sont évalués en fonction de leur probabilité et de leur impact sur l'organisation. Des actions destinées à réduire les risques sont éventuellement proposées par la suite, ce qui garantit une réaction rapide face aux risques susceptibles de menacer les avancées prévues ou de nuire à la qualité de l'action du Cedefop. Le plan de gestion des risques est étroitement supervisé par la direction et par les chefs des aires d'activités.

Suite aux recommandations du service d'audit interne, le Cedefop a regroupé les différents éléments guidant la gestion des risques au Cedefop et a élaboré, en 2010, une politique globale d'évaluation et de gestion des risques. Dans l'ensemble, l'ambitieux programme de travail élaboré pour 2011 a été articulé en fonction des différentes activités et les ressources humaines et financières allouées à chacune d'entre elles sont proportionnelles aux produits et résultats attendus. Les activités et les objectifs se focalisent sur les tâches fondamentales du Centre telles que définies dans son règlement fondateur, dans ses priorités à moyen terme 2009-2011 et dans les décisions prises par le Conseil de direction en fonction du nouveau contexte politique défini dans le cadre de la stratégie Europe 2020, de la communication EFP 2020 et du communiqué de Bruges. Le risque d'inadéquation ou de fragmentation des activités semble dès lors sous contrôle.

Suivi des plans de gestion des risques 2009 et 2010 ⁽³⁹⁾: poursuite des actions visant à atténuer les risques liés à FIBUS et à la transition éventuelle vers ABAC, suivi des projets d'automatisation et suivi de l'évaluation externe des agences de réglementation (autant de risques inclus dans le plan de gestion des risques 2010), et poursuite des actions liées à la documentation des principales procédures (visées dans le plan 2009). Cela étant, les risques sont sous contrôle et considérés d'un niveau résiduel faible. Dès lors, aucun d'entre eux n'a été repris dans le plan de gestion des risques 2011.

Des actions sont également en cours à propos des risques de retard et d'approche inappropriée par rapport aux travaux de réparation du bâtiment. Déjà incluses dans les plans 2009 et 2010, elles ont été reprises dans le plan de gestion 2011, le risque résiduel étant jugé d'un niveau moyen.

Au terme de l'évaluation au niveau des projets, des activités, des secteurs d'activité et de la gestion, deux risques supplémentaires ont été qualifiés de critiques et jugés d'un niveau de probabilité moyenne (niveau de risque résiduel après mise en œuvre des actions prévues). Il s'agit: (a) de risques liés au niveau d'engagement et de coopération de certains partenaires de ReferNet; et (b) de risques déjà signalés liés à la nécessité d'organiser des conférences et des manifestations au second semestre 2011 et en 2012 en dehors des locaux du Cedefop (cf. tableau suivant: plan de gestion des risques 2011).

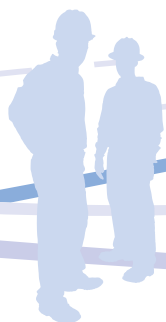


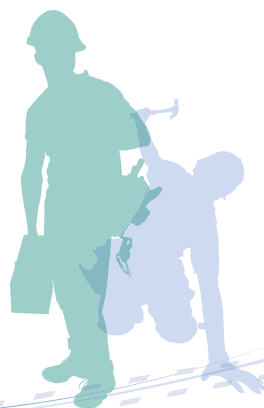
Tableau 2. Cedefop – Plan de gestion des risques 2011

Réf.	Activité (Projet)	Responsable	Évaluation de la dangerosité (impact): oui = critique	Évaluation de la probabilité du risque
1	ReferNet	Aire RPA – SBO	Oui	Élevée
2	Communication externe (coordination de conférences)	Aire CID – CF/CMUGH	Oui	Moyenne
3	Travaux de réparation du bâtiment	Aire ressources/ installations – TBG	Oui	Moyenne/élevée

Note: la responsabilité globale de suivi du plan de gestion des risques incombe au coordinateur du contrôle interne. Le PGR fait l'objet d'un suivi permanent et peut être adapté en cours d'année, en cas d'apparition de risques critiques présentant une probabilité moyenne ou élevée.



Description des risques	Actions proposées pour réduire le niveau de risque (gestion du risque)	Risque résiduel
Le suivi des résultats de l'audit ReferNet et les recommandations émises entraînent démotivation et/ou boycott (nouvelle méthode de calcul de la subvention et procédures de récupération en cours) – risque critique et probabilité élevée, mais seulement pour un nombre limité de pays	Promotion des activités ReferNet au niveau de la direction entre le Cedefop et les partenaires ReferNet concernés	Moyen
Les travaux de construction en cours dans les locaux du Cedefop en 2011 et 2012, ainsi que la nécessité qui en découle d'organiser à l'extérieur la plupart des conférences et séminaires programmés, engendre des problèmes techniques et opérationnels supplémentaires.	(a) allouer des ressources supplémentaires pour la planification et une liaison étroite avec les contractants externes; (b) utiliser les contrats cadres existants quand c'est possible	Moyen
Retards dans l'exécution des réparations, problèmes imprévus durant la mise en œuvre, détérioration éventuelle des canalisations d'eau, câbles électriques ou téléphoniques, etc.	Mobiliser l'ensemble des ressources disponibles pour assurer le suivi du processus. Tenir les parties prenantes et le personnel informés de tout développement survenu.	Moyen



Fiches d'activité

PRIORITÉ À MOYEN TERME

LIVRER DES INFORMATIONS POUR L'ÉLABORATION DES POLITIQUES EUROPÉENNES D'EFP

Activité: Analyses et rapports sur les évolutions politiques

Afin d'éclairer les politiques européennes d'EFP et, conformément à son mandat, d'appuyer l'examen des progrès du processus de Copenhague, le Cedefop élabore et diffuse à intervalles réguliers des rapports sur les politiques d'EFP en Europe, qui ont pour objet d'évaluer les progrès accomplis dans la coopération européenne en matière d'EFP. Afin de contribuer aux priorités pour un renforcement de la coopération dans le domaine de l'EFP, le Cedefop élargit ses analyses à des politiques et évolutions spécifiques dans le domaine. C'est ainsi que le Centre examine les tendances, les défis et les stratégies relatives au financement de l'EFP, dans le but de mettre en exergue les éléments tendant à démontrer l'efficacité et l'efficience des différents instruments et d'identifier approches innovantes et bonnes pratiques. En 2011, le Centre se penchera sur la conception qu'ont les États membres de l'attractivité de l'EFP, ainsi que sur les facteurs et déterminants au niveau national. Outre les analyses sur les évolutions politiques, le Cedefop fournit des descriptions des systèmes nationaux d'EFP sous format papier et électronique. Les analyses et rapports sur les politiques et systèmes d'EFP accordent une attention particulière aux stratégies de sortie de la crise économique.

Parmi les principales sources d'information sur les évolutions politiques en matière d'EFP, citons ReferNet, le réseau européen du Cedefop pour l'EFP, qui constitue également un vecteur de diffusion des conclusions des travaux du Cedefop dans les États membres et permet d'appuyer nombre de projets du Centre.

Impact escompté

L'intention du Cedefop est de promouvoir une politique européenne d'EFP fondée sur des données probantes et une coopération renforcée entre les pays qui partagent les mêmes priorités politiques. Il entend également se positionner en tant que source d'expertise faisant autorité en matière de politiques d'EFP en Europe, à même de suivre les progrès réalisés dans la modernisation de l'EFP en Europe.

Activités ABB correspondantes: analyse des politiques, ReferNet

Principaux résultats de l'activité

Production de nouveaux éclairages et sensibilisation accrue des décideurs européens et nationaux, dont les partenaires sociaux, sur les questions suivantes:

- Progrès du processus de Copenhague depuis 2002 dans la mise en œuvre des priorités européennes convenues en matière d'EFP et des moteurs socio-économiques pour les politiques futures
- Stratégies et initiatives des États membres contribuant à la réalisation des objectifs politiques communs
- Évolution des systèmes nationaux d'EFP en Europe
- Identification des tendances de la politique d'EFP au niveau national et régional, en particulier s'agissant des facteurs et déterminants de l'attractivité et du financement de l'EFP

Indicateurs de résultats

(tels que définis dans le système d'évaluation des performances du Cedefop)

Conseil politique

- Citation dans les documents politiques de l'UE
- Missions confiées au Cedefop dans les documents politiques
- Documents politiques de l'UE à la préparation desquels le Cedefop a contribué
- Participation aux réunions des comités, groupes de travail, groupes d'experts et autres acteurs clés, ainsi qu'aux manifestations et conférences des présidences destinées à piloter ou à soutenir la mise en œuvre des politiques

Nouvelles connaissances

- Téléchargement des publications/documents de travail et de recherche/notes d'information
- Citation des publications/études dans la littérature

Sensibilisation accrue

- Fréquentation du site web
- Participation à des conférences et autres manifestations
- Utilité des conférences et manifestations du Cedefop / satisfaction des participants

Projet 1: Rapports sur les politiques

En 2011, l'accent sera mis sur la diffusion et la sensibilisation aux conclusions du Cedefop sur les progrès accomplis dans le cadre du processus de Copenhague visant la coopération en matière d'EFPP. Le Cedefop contribuera à diverses conférences et manifestations internationales et organisera une conférence Agora, au cours de laquelle décideurs, chercheurs, partenaires sociaux et acteurs de l'EFPP à l'échelon européen débattront des conclusions du rapport 2010 sur la politique d'EFPP, des enseignements à tirer des avancées obtenues pour moderniser l'EFPP et sortir de la crise économique, ainsi que des priorités jusqu'à 2020.

Les rapports nationaux de ReferNet pour 2010 continueront d'être exploités afin d'identifier des exemples de politiques et de mesures déployées dans le domaine de l'EFPP et de soutenir ce faisant l'apprentissage par les pairs et par l'observation des politiques. En outre, pour soutenir l'action de la Commission et acquérir une meilleure compréhension des concepts d'attractivité, une étude sera menée sur les facteurs qui déterminent l'attractivité de l'EFPP dans les États membres.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Conférence Agora - <i>A bridge to the future: European vocational education and training policy (2002-10)</i> [Une passerelle vers l'avenir: la politique européenne d'enseignement et de formation professionnels (2002-2010)]	Mars
Exemples de politiques et mesures déployées pour moderniser l'EFPP dans les pays européens (document de travail)	Décembre
Contribution et participation à un groupe de travail de la Commission sur l'attractivité de l'EFPP	Action continue

Projet 2: Rapports nationaux VET in Europe

VET in Europe fournit des données actualisées sur les systèmes nationaux d'EFPP dans l'UE, en Islande et en Norvège. Afin de faciliter les comparaisons entre les systèmes et l'apprentissage entre pairs, cette base de données est organisée par thèmes communs à tous les pays et les informations sont organisées selon un modèle commun établi par le Cedefop. Les thèmes et contenus font l'objet d'une mise à jour annuelle, afin de refléter les priorités européennes en matière d'EFPP. En 2011, la base assurera le suivi des mesures nationales d'EFPP liées à la crise, tant à court terme qu'à long terme, et en livrera l'évaluation.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
La formation professionnelle en Hongrie – Une brève description	Avril
La formation professionnelle en Pologne – Une brève description	Octobre
29 rapports nationaux disponibles en ligne, au format html et pdf	Action continue

Projet 3: **Financement de l'EFP**

Ce projet suit l'évolution des systèmes de financement de l'EFP dans les pays européens. Il identifie les stratégies et les mécanismes nouveaux et innovants et examine leur efficacité. En 2011, le Cedefop publiera et diffusera les conclusions de trois études sur le rôle des prêts, des congés formation et des clauses de remboursement dans la promotion de l'EFP. Il procédera également à la mise à jour d'études antérieures et préparera une synthèse des éléments tendant à démontrer l'efficacité et l'efficacité de différents mécanismes de financement, pour fournir une évaluation globale des politiques de partage des coûts de l'EFP en Europe. Enfin, l'impact de la crise économique bénéficiera de l'attention qu'il mérite.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Rôle des prêts dans le financement de l'EFP en Europe (<i>research paper</i>)	Mai
Conférence – Rôle des prêts dans le financement de l'EFP	Mai
Atelier – Les congés formation en Europe	Juin
Atelier – Le recours aux clauses de remboursement pour encourager l'EFP	Juin
Les congés de formation en Europe (<i>research paper</i>)	Novembre
Le recours aux clauses de remboursement dans la promotion de l'EFP (<i>research paper</i>)	Décembre

Projet 4: **ReferNet – Réseau européen du Cedefop pour l'EFP**

ReferNet est la source première d'informations sur l'EFP dans les États membres, en Norvège et en Islande. Ce réseau contribue à la préparation des rapports sur les politiques et sur les systèmes nationaux d'EFP du Cedefop et fournit des données documentaires et des références bibliographiques sur l'EFP dans tous les États membres. Afin de soutenir la stratégie de communication du Cedefop, il élaborer des stratégies de diffusion nationales. Dans chaque pays, ReferNet comprend un consortium représentant les établissements et organisations actifs dans le domaine de l'EFP et coordonné par une organisation leader. En 2011, le Cedefop, tirant parti des résultats et des recommandations de l'audit et de l'évaluation internes de ReferNet, améliorera l'orientation stratégique, l'efficacité et l'efficacité du réseau, ainsi que sa gestion. Des accords de partenariat pluriannuels (quadriennaux), appelés à entrer en vigueur en 2012, seront signés avec les coordinateurs nationaux dans chaque pays membre, via une procédure de marché public.

Le plan de travail de ReferNet pour 2011 intégrera notamment les tâches suivantes: (a) fournir un aperçu des principales compétences et qualifications génériques dans le cadre des normes nationales de qualification, (b) fournir des descriptions des systèmes nationaux d'EFP pour simplifier les comparaisons entre pays membres et accroître la visibilité de l'EFP dans les pays exerçant la Présidence de l'UE (Hongrie et Pologne), (c) concevoir des stratégies de communication nationale spécifiques pour les publications et activités du Cedefop et de ReferNet et accroître la visibilité de l'EFP, (d) mettre à jour la base de données bibliographiques du Cedefop.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Une réunion plénière, deux réunions du core group de ReferNet et trois réunions régionales	Action continue (réunion plénière: automne)
Sites web nationaux ReferNet suivant les lignes directrices du Cedefop et assurant l'échange d'informations avec le portail du Cedefop	Action continue

PRIORITÉ A MOYEN TERME

LIVRER DES INFORMATIONS POUR L'ÉLABORATION DES POLITIQUES EUROPÉENNES D'EFPP**Activité: Éducation et formation 2020/a: Soutenir le développement d'instruments et de principes européens communs (CEC, ECVET, CERAQ, Europass)**

Le Cedefop assiste la Commission européenne, les États membres, les partenaires sociaux et autres parties prenantes dans le développement et la mise en œuvre des instruments et principes européens (tels que définis dans le processus de Copenhague et dans le cadre stratégique pour la coopération européenne en matière d'éducation et de formation – «Éducation et formation 2020»). Ces outils et principes, basés sur une stratégie destinée à améliorer la visibilité des savoirs, qualifications et compétences des citoyens, ont pour objet de faciliter la mobilité et l'apprentissage tout au long de la vie et d'améliorer la qualité et l'efficacité de l'éducation et de la formation.

En 2011, le Cedefop intensifiera ses efforts de mise en pratique du cadre européen des certifications (CEC), notamment en soutenant les processus de mise en correspondance en cours à l'échelon national et en encourageant l'élaboration de cadres nationaux de certifications. Priorité sera également accordée à la mise en œuvre du système européen de crédits d'apprentissage pour l'EFPP (ECVET), développement étroitement associé au passage à un système fondé sur les résultats d'apprentissage, tels que l'encouragement globalement le processus de Copenhague. Par ailleurs, le Cedefop prendra part à l'élaboration de l'ESCO (cadre européen des compétences et des métiers), en accordant une importance particulière à la nécessité de développer un langage conceptuel commun qui fasse sens pour les acteurs de l'éducation et de la formation et ceux du monde du travail. Il poursuivra également ses travaux sur la mise en œuvre de la recommandation relative à l'établissement d'un cadre européen de référence pour l'assurance de la qualité dans l'EFPP (CERAQ). Le Cedefop examinera les répercussions du passage aux résultats de l'apprentissage prônés par le CEC et l'ECVET dans le domaine de l'assurance de la qualité et mettra donc en avant la nécessaire synergie entre les différents instruments européens. Enfin, le Centre améliorera les ressources web Europass pour mieux répondre aux exigences des utilisateurs finaux.

Impact escompté

Le Cedefop entend renforcer la coopération européenne en matière d'EFPP et d'apprentissage tout au long de la vie et consolider la base de connaissances nécessaire pour l'ensemble des parties prenantes à l'élaboration des politiques. La position du Cedefop, principal centre européen d'expertise en la matière, devrait lui permettre d'encourager les réformes à tous les niveaux, de renforcer le dialogue et l'interaction entre les acteurs de l'éducation / la formation et du monde du travail et de faciliter la mobilité des citoyens.

Activités ABB correspondantes: Éducation et formation 2020/a**Principaux résultats de l'activité**

Production de nouveaux éclairages et connaissances, actions de conseil stratégique et de sensibilisation auprès des décideurs politiques et parties prenantes à l'échelon européen et national, y compris des partenaires sociaux, des chercheurs et des praticiens, concernant les questions suivantes:

- Garantie d'un processus de mise en correspondance transparent et fiable des niveaux nationaux de certifications par rapport au CEC et promotion d'une assurance de la qualité systématique des processus de certification, en insistant particulièrement sur les résultats de l'apprentissage
- Points forts et limites des cadres nationaux des certifications (CNC) en tant qu'instruments politiques pour la mise en œuvre du

Indicateurs de résultats

(tels que définis dans le système d'évaluation des performances du Cedefop)

Conseil politique

- Citations dans les documents politiques de l'UE et des pays membres
- Missions confiées au Cedefop dans les documents politiques
- Documents politiques de l'UE à la préparation desquels le Cedefop a contribué
- Participation aux réunions des comités, groupes de travail, groupes d'experts et autres acteurs-clés, ainsi qu'aux manifestations et conférences des présidences destinées à piloter ou à soutenir la mise en œuvre des politiques

CEC et pour les réformes nationales de l'éducation et de la formation dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie

- Rôle des qualifications dans la définition des profils d'emploi, l'accès au marché du travail et la mobilité au sein de celui-ci
- Élaboration d'approches et de stratégies relatives aux systèmes de crédits d'apprentissage dans les systèmes d'éducation et de formation
- Élaboration d'une base conceptuelle et terminologique relative au cadre européen des compétences et des métiers (ESCO)
- Optimisation des ressources web Europass et pertinence des instruments Europass pour documenter, valider et certifier les résultats de l'apprentissage par le biais de l'ECVET et du CEC
- Renforcement d'une culture de la qualité au sein des établissements de formation par la mise en œuvre de systèmes internes de gestion de la qualité

:

Actions de conseil stratégique auprès des:

- (sous-)groupes consultatifs CEC, groupes d'utilisateurs, comités de pilotage et réseaux ECVET et ECARQ

Nouvelles connaissances

- Téléchargement des publications/documents de travail et de recherche/notes d'information
- Citation des publications/études dans la littérature

Sensibilisation accrue

- Fréquentation du site web (ventilée par thème et pages consacrées à certains projets)
- Participation à des conférences et autres manifestations
- Utilité des conférences et manifestations du Cedefop / satisfaction des participants
- Statistiques du site web Europass

Projet 1: Cadre européen des certifications (CEC)

Ce projet soutient la mise en œuvre du CEC et des CNC. En 2011, les activités porteront sur quatre volets interdépendants: (a) appui analytique et technique au groupe consultatif du CEC et à ses sous-groupes; (b) analyse et inventaire des développements liés aux CNC; (c) appui conceptuel et analytique au cadre européen des compétences et des métiers (ESCO); et (d) lien entre CEC et professions réglementées.

Principaux produits pour 2011

Calendrier/périodicité

Coordination des réunions du groupe consultatif du CEC et de ses sous-groupes chargés de l'assurance qualité, des secteurs et des acquis de l'apprentissage, en collaboration avec la Commission européenne	Quatre réunions du groupe consultatif, deux ou trois réunions pour chaque sous-groupe
Documents analytiques, synthèses, documents d'orientation et d'information pour le groupe consultatif du CEC et ses sous-groupes	Action continue
Activités d'apprentissage par les pairs, avec le sous-groupe sur les acquis de l'apprentissage, sur le processus de mise en correspondance et les développements liés aux CNC	Trois-quatre
Analyse et vue d'ensemble des développements liés aux CNC dans les pays européens (document de travail)	Septembre
Articles pour le bulletin d'informations CEC	Deux articles
Qualifications internationales et CEC (brochure)	Juillet

Comment refléter les qualifications/certificats/licences dans le cadre de la structure ESCO (<i>working paper</i>)	Avril
Conférence Cedefop sur les liens entre les instruments européens (avec les partenaires sociaux)	Novembre

Projet 2: **Système européen de crédits d'apprentissage pour l'EFP (ECVET)**

Ce projet soutient la Commission européenne, les États membres, les partenaires sociaux et les autres parties prenantes dans la mise en œuvre progressive de l'ECVET, conformément aux délais fixés par la recommandation ECVET (2012 et 2014). En 2011, le Cedefop apportera un appui technique et analytique au comité scientifique ECVET, au groupe d'utilisateurs ECVET et au réseau européen. Les activités de suivi du Cedefop mettront l'accent sur deux aspects de la mise en œuvre de l'ECVET:

- (a) les stratégies de mise en œuvre;
- (b) les approches pour mettre l'ECVET en pratique, ainsi que les besoins des praticiens et utilisateurs à l'échelon national, régional et local. On veillera aussi à encourager une cohérence accrue entre les instruments et principes européens.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Fourniture d'expertise et de conseil à la structure européenne de gouvernance de l'ECVET	Action continue (selon le calendrier de la DG EAC)
Documents analytiques pour le comité scientifique, le groupe d'utilisateurs et le réseau ECVET	Action continue
Atelier de sensibilisation à l'ECVET auprès des praticiens et utilisateurs	Mai
Suivi des stratégies de mise en œuvre de l'ECVET en Europe (<i>working paper</i>)	Décembre
Contributions au magazine européen ECVET	Deux articles

Projet 3: **La qualité dans l'enseignement et la formation professionnels**

Ce projet soutient la mise en œuvre de la recommandation relative au cadre européen de référence pour l'assurance de la qualité (CERAQ) adoptée en mai 2009. En 2011, le Cedefop continuera d'appuyer le comité de pilotage CERAQ mis en place par la Commission européenne, analysera les approches nationales et sectorielles en matière de qualité et soutiendra la coopération européenne entre les experts et les autres acteurs de la qualité dans l'EFP. Une étude sera entamée en vue d'analyser la mise en œuvre des systèmes de gestion de la qualité au sein des établissements de formation.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Fourniture d'expertise et de conseil au comité de pilotage, aux groupes thématiques et à l'assemblée générale du cadre européen de référence	Action continue (selon le calendrier de la DG EAC)
Séminaire sur l'assurance de la qualité et l'accréditation dans l'apprentissage tout au long de la vie	Février
Assurance qualité dans l'EFP: rôle de l'accréditation des prestataires d'EFP (publication de référence)	Février
Atelier d'experts sur les compétences dans le secteur européen du travail social	Octobre

Projet 4: Europass

En 2011, le Cedefop continuera de coopérer étroitement avec la Commission européenne, les centres nationaux Europass (CNE) et les autres parties prenantes pour soutenir la mise en œuvre d'Europass et renforcer sa cohérence avec le CEC, l'ECVET, l'ESCO et l'approche fondée sur les acquis de l'apprentissage, notamment en donnant suite aux recommandations issues de l'évaluation Europass. Le Cedefop appuiera également la Commission européenne dans l'élaboration d'un passeport européen des compétences, appelé à être intégré dans le cadre Europass.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Europass, ECVET et CEC: des outils pour documenter, valider et certifier les acquis de l'apprentissage (<i>working paper</i>)	Novembre
Modèles actualisés de l'Europass mobilité et du supplément au certificat, pour intégrer les points de crédit ECVET et les niveaux du CEC	Juin
Gestion continue du portail web Europass: développement d'une version améliorée du site Europass, afin d'accroître la convivialité de l'outil de CV en ligne, ainsi que l'interopérabilité entre le site Europass et les autres initiatives de l'UE en matière de mobilité et d'emploi	Action continue
Gestion continue de l'outil de gestion de l'Europass mobilité, afin d'aider les centres nationaux Europass à utiliser l'Europass	Action continue
Fourniture d'expertise et de conseil aux CNE	Deux réunions des CNE et deux ou trois réunions sur les TI

PRIORITÉ A MOYEN TERME

LIVRER DES INFORMATIONS POUR L'ÉLABORATION DES POLITIQUES EUROPÉENNES D'EFPP

Activité: Visites d'étude

Le programme de visites d'étude pour spécialistes et décideurs de l'éducation et de la formation professionnelle fait partie du programme pour l'éducation et la formation tout au long de la vie (EFTLV) 2007-2013. Les visites d'étude soutiennent l'élaboration des politiques et la coopération au niveau de l'UE en matière d'apprentissage tout au long de la vie. Depuis 2008, le Cedefop coordonne, à la demande de la Commission européenne, le programme et prépare le catalogue des visites d'étude, coordonne les appels à candidatures, constitue les groupes, contrôle et soutient la qualité des visites et évalue leur mise en œuvre, ainsi que leurs résultats, qu'il s'emploie également à diffuser.

Impact escompté

À travers les visites d'étude, le Cedefop vise à renforcer la coopération européenne: les participants, les hôtes et les organisateurs sont associés aux programmes européens et aux activités de mise en réseau, ils sont sensibilisés aux priorités européennes communes en matière d'éducation et de formation et retirent des enseignements des stratégies nationales, régionales et locales d'apprentissage tout au long de la vie.

Activités ABB correspondantes: Visites d'étude

Principaux résultats de l'activité

Sensibilisation accrue et connaissances nouvelles des parties prenantes et des acteurs de l'éducation et de la formation à propos: du programme des visites d'étude des priorités politiques communes de l'UE pour l'éducation et la formation des bonnes pratiques, défis communs et solutions en matière d'éducation et de formation tout au long de la vie

Indicateurs de résultats

(tels que définis dans le système d'évaluation des performances du Cedefop)

Sensibilisation accrue

- Proportion de participants se déclarant satisfaits des visites d'études
- Répartition des thèmes des visites entre (a) enseignement général, (b) EFP et (c) perspective mixte d'éducation et de formation tout au long de la vie
- Répartition des participants entre les divers groupes cibles du programme

Nouveaux éclairages

- Téléchargements de publications sur les visites d'étude

Projet 1: Visites d'étude

En 2011, le Cedefop s'attachera à évaluer l'impact du programme sur les participants aux visites d'étude et les établissements dont ils proviennent, ainsi que sur les organisateurs et les établissements d'accueil. Cette analyse d'impact porte notamment sur une meilleure compréhension des politiques européennes dans le domaine de l'éducation et de la formation, sur les changements constatés dans les activités professionnelles des participants, des organisateurs et de leurs établissements respectifs et sur la participation aux activités de coopération et de mise en réseau.

Le Cedefop intensifiera ses activités de promotion liées à la sensibilisation au programme et à la diffusion des résultats de celui-ci auprès des groupes cibles, en particulier les responsables et décideurs politiques et les partenaires sociaux. Pour ce faire, le Centre coopérera avec la DG EAC et contribuera aux manifestations, publications et autres activités de communication organisées dans le cadre du programme EFTLV.

Le Cedefop continuera par ailleurs de prendre une part active aux groupes et réunions de travail organisés par la Commission européenne pour concevoir le futur programme EFTLV et veiller à ce que les visites d'étude continuent d'appuyer l'élaboration des politiques et la coopération à tous les niveaux d'éducation et de formation durant la période 2014-2020.

Durant la période 2011/2012, le programme devrait impliquer 2700 participants à 260 visites d'étude regroupées en fonction de cinq thématiques. Le Cedefop continuera d'œuvrer à la qualité des visites d'étude par le biais d'activités destinées aux représentants des agences nationales et aux organisateurs et participants des visites d'étude. Deux appels à candidatures seront émis pour l'année académique 2011/2012. Ce système sera réexaminé par le comité EFTLV en 2011.

Enfin, le Cedefop continuera d'apporter un soutien spécifique aux partenaires sociaux, en les impliquant dans l'ensemble des activités et événements organisés dans le cadre du programme de visites d'étude.

Principaux produits pour 2011

Calendrier/périodicité

Dépliant traitant de l'impact du programme de visites d'étude sur les participants en 2008/2009	Avril
Analyse de l'impact des visites d'étude 2009/2010 sur les participants et les organisateurs (outils en ligne disponibles en mars) (document de travail)	Décembre
Séminaire de synthèse sur les résultats des visites d'étude en 2009/2010, avec la participation des partenaires sociaux	Mars
Résultats des visites d'étude 2009/2010 (brochure)	Novembre
Atelier sur les visites d'étude 2010/2011, à destination des responsables et décideurs politiques	Février

Résultats des visites d'étude 2009/2010 sur l'évaluation des écoles et établissements de formation (brochure)	Octobre
Catalogue des visites d'étude 2011/2012	Janvier/février
Séminaire de partage des connaissances pour les organisateurs des visites d'étude, y compris les organisations de partenaires sociaux	Septembre
Réunion annuelle des agences nationales	Octobre
Participation aux réunions du comité du programme EFTLV, ainsi qu'aux groupes de travail et événements y relatifs	Action continue (selon le calendrier de la DG EAC)
Programme de visites d'étude pour les spécialistes de l'éducation et de l'EFP: principales données 2008-2010	Juin
Atelier destiné à permettre aux agences nationales d'évaluer l'expérience pilote de dépôt de candidature en deux phases (avec la DG EAC)	Janvier
Outils de communication pour les agences nationales (<i>working paper</i>)	Février

PRIORITÉ À MOYEN TERME

INTERPRÉTER LES TENDANCES EUROPÉENNES ET LES DÉFIS À RELEVER EN MATIÈRE DE QUALIFICATIONS, DE COMPÉTENCES ET D'APPRENTISSAGE**Activité: Analyse des qualifications et des compétences**

Le Cedefop entend accroître la cohérence de sa base de données probantes et de ses méthodes d'analyse des qualifications. Conformément à la mission qui lui a été confiée dans le cadre de l'initiative «Des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux» et de l'initiative phare sur les nouvelles compétences et les nouveaux emplois de la stratégie Europe 2020, il continuera de formuler des prévisions régulières sur l'offre et la demande de compétences et sur les évolutions méthodologiques qui en découlent. Afin d'assurer une analyse exhaustive des besoins de compétences en Europe, le Cedefop complète les prévisions au niveau macro par une analyse des besoins au niveau des secteurs et des entreprises et se penche sur les cas d'inadéquation des compétences. Pour diffuser les conclusions et valider les résultats, le Cedefop coopère avec son réseau Skillsnet, qui réunit chercheurs, experts et autres parties prenantes. Ce travail d'analyse est également lié à l'élaboration du cadre européen des compétences et des métiers (ESCO). Enfin, le Cedefop tâchera d'améliorer l'accès aux données et informations relatives aux besoins de compétences que sont, par exemple, les prévisions émises au niveau des États membres, afin de contribuer à livrer un panorama précis des compétences dans l'UE.

Impact escompté

Le but du Cedefop est de soutenir une politique européenne d'EFP et de compétences fondée sur des données probantes et, dans le même temps, d'être reconnu en tant que source faisant autorité en matière de tendances, de besoins, d'inadéquations des qualifications et de compétences en Europe.

Activités ABB correspondantes: Analyse des besoins de compétences

Principaux résultats de l'activité

Production de nouveaux éclairages et connaissances, actions de conseil stratégique et de sensibilisation auprès des décideurs politiques, y compris des partenaires sociaux, des chercheurs et des praticiens au niveau de l'UE et des États membres sur les ques-

Indicateurs de résultats

(tels que définis dans le système d'évaluation des performances du Cedefop)

Sensibilisation accrue

- Proportion de participants se déclarant satisfaits des visites d'études

tions suivantes:

- prévision des tendances à moyen terme de l'offre et de la demande de compétences, complétée par une analyse des déséquilibres potentiels sur le marché du travail en Europe
- modèles de compétences vertes et génériques en vue de la création d'une Europe durable, sobre en carbone et efficace dans l'utilisation des ressources
- besoins de données et méthodes pour l'analyse des compétences, notamment pour les prévisions et la collecte d'informations sur les besoins de compétences dans les entreprises
- inadéquation des compétences, y compris pour les migrants et les membres des minorités ethniques, et obsolescence des compétences
- incidences du vieillissement sur l'orientation et le conseil

- Répartition des thèmes des visites entre (a) enseignement général, (b) EFP et (c) perspective mixte d'éducation et de formation tout au long de la vie
- Répartition des participants entre les divers groupes cibles du programme

Nouveaux éclairages

- Téléchargements de publications sur les visites d'étude

Projet 1: Prévoir l'offre et la demande de compétences

Ce projet promeut le développement permanent et l'utilisation d'un système européen de prévisions régulières de l'offre et de la demande de compétences, ainsi que des déséquilibres potentiels sur le marché du travail, conformément à la mission du Cedefop et avec le soutien de la DG Emploi. Ce travail de prévision est important pour l'évaluation régulière des compétences en Europe effectuée par la Commission européenne, ainsi que pour d'autres acteurs européens et nationaux. En 2011, le Centre appliquera une méthodologie revue et corrigée pour émettre ses prévisions et fournira des résultats sur la base d'approches de modélisation nouvelles avant la fin de l'année (publication en 2012). Une rapide mise à jour des dernières prévisions sera publiée dans le courant de l'année 2011. En outre, le Cedefop œuvrera au développement de ressources en ligne destinées à assurer un accès aisé aux résultats des prévisions.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Mise à jour rapide des prévisions	Février
Rapports techniques sur l'amélioration de la méthodologie de prévision et des banques de données (<i>research paper</i>)	Octobre
Prévisions de l'offre et de la demande de compétences – actes de la conférence (<i>research paper</i>)	Novembre
Deux ateliers d'experts pour discuter des améliorations méthodologiques et évaluer les résultats des prévisions	1 ^{er} et 2 ^e semestres
Conférence d'experts sur les prévisions de l'offre et de la demande de compétences	Février
Présentation des conclusions lors de diverses manifestations et conférences internationales et européennes	Action continue

Projet 2: **Besoins de compétences au niveau sectoriel**

Ce projet fournit des données probantes sur les compétences et les qualifications requises dans certains secteurs et soutient l'anticipation des besoins de compétences au niveau européen et international. Il offre une plate-forme de dialogue et d'échange d'informations sur les besoins nouveaux et émergents dans des secteurs sélectionnés. En 2011, le Cedefop examinera comment doter les travailleurs de compétences aptes à assurer l'émergence d'une économie européenne durable, sobre en carbone et efficace dans l'utilisation des ressources. La poursuite de ce travail sur la nature des compétences à caractère environnemental et la demande en la matière est un besoin exprimé par l'ensemble des États membres, afin de réduire les risques d'échec des stratégies visant à rendre l'économie plus verte.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Atelier – validation des résultats de l'étude sur les compétences vertes et la sensibilisation environnementale	Septembre
Atelier – besoins de compétences pour une croissance verte (en collaboration avec l'OCDE)	Novembre
Participation aux réunions des groupes de pilotage de la DG Emploi (p.ex. «Implications des défis environnementaux sur l'emploi et les politiques de l'emploi dans l'UE»)	Action continue

Projet 3: **Besoins de compétences dans les entreprises**

Ce projet, assuré en coopération avec la Commission européenne et les partenaires sociaux, vise à développer des outils ou instruments pour identifier les besoins de qualifications et de compétences dans les entreprises. En 2011, le Cedefop poursuivra le développement d'un instrument d'enquête auprès des entreprises et d'une méthodologie y afférente grâce à une étude pilote dont l'objet sera d'évaluer l'approche de l'enquête et la méthodologie statistique, y compris en ce qui concerne la pertinence et la disponibilité des informations/données au sein des entreprises.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Rapport technique sur les besoins de données, les résultats escomptés, ainsi que sur l'approche et la méthodologie pour l'enquête auprès des entreprises (<i>research paper</i>)	Octobre
Deux ateliers d'experts – instruments et méthodologie de l'enquête (avec les experts de Skillsnet, les partenaires sociaux et Eurostat)	1 ^{er} et 2 ^e semestres

Projet 4: **Inadéquation des compétences et travailleurs vieillissants**

Ce projet examine et analyse l'inadéquation des compétences en Europe. Une synthèse des recherches réalisées par le Cedefop à propos de l'ampleur de l'inadéquation des compétences, de ses déterminants et de ses effets sera élaborée en 2011 (et publiée en 2012). Elle s'attachera particulièrement aux groupes les plus touchés, au rang desquels figurent les travailleurs vieillissants, les migrants, les membres des minorités ethniques et les chômeurs. En parallèle, le Centre lancera une nouvelle analyse empirique sur l'obsolescence des compétences, fondée sur une enquête menée par ses soins dans quatre pays. Enfin, ce projet vise également à nourrir le débat sur le vieillissement actif en Europe en fournissant des données permettant de mieux comprendre les liens entre vieillissement, apprentissage et vie professionnelle.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Inadéquation des compétences chez les migrants et les membres des minorités ethniques (<i>research paper</i>)	Juillet
Orientation et conseil pour les travailleurs vieillissants (publication de référence)	Décembre
Inadéquation des compétences, mobilité et transitions (<i>research paper</i>)	Décembre
Atelier – Apprendre à un âge plus avancé: mobiliser le potentiel d'une main-d'œuvre vieillissante	Septembre

Projet 5: **Analyse transversale et mise en réseau – Skillsnet et coopération avec les parties prenantes**

Skillsnet est un réseau du Cedefop qui réunit des chercheurs et autres spécialistes travaillant dans le domaine de la détection précoce des besoins de compétences, afin d'examiner les méthodes et les résultats des travaux d'analyse et d'anticipation des compétences. À travers des activités de partenariat et de coopération avec les parties prenantes au niveau national, européen et international, le Cedefop fournit un appui à divers acteurs de l'éducation, de la formation et de l'emploi (dont la Commission européenne). Les deux groupes d'experts spéciaux Skillsnet mis en place afin de soutenir et de conseiller le Cedefop dans ses travaux sur la prévision des compétences et les besoins de compétences dans les entreprises seront élargis, afin d'inclure davantage d'experts nationaux. En 2011, Skillsnet se penchera également sur l'inadéquation des compétences.

Le travail du Cedefop vise aussi (a) à examiner les taxonomies et classifications existantes sur les métiers, les qualifications et les compétences au niveau européen et international, et à en évaluer les implications pour l'enquête auprès des employeurs sur les besoins de compétences; (b) à réaliser des études ad hoc et d'autres recherches exploratoires sur les thèmes émergents et certaines questions transversales; (c) à produire des connaissances intégrées sur les méthodes, conclusions et données probantes relatives aux besoins de compétences, en établissant les liens qui s'imposent avec le développement des qualifications.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Polarisation du marché du travail et professions élémentaires en Europe (<i>research paper</i>)	Janvier

PRIORITÉ A MOYEN TERME

INTERPRÉTER LES TENDANCES EUROPÉENNES ET LES DÉFIS À RELEVER EN MATIÈRE DE QUALIFICATIONS, DE COMPÉTENCES ET D'APPRENTISSAGE

Activité: Éducation et formation 2020/b – Certifications pour l'éducation et la formation tout au long de la vie

Afin de mieux interpréter les défis à relever en matière de connaissances, de qualifications et de compétences (défis encore aiguisés en Europe par la crise économique), le Cedefop analyse les rôles et fonctions des qualifications et dans quelle mesure la transition vers un modèle fondé sur les acquis de l'apprentissage peut encourager la réforme de l'EFP et de l'éducation et la formation tout au long de la vie. Les travaux dans ce domaine exigent également d'analyser les possibilités d'améliorer le dialogue et l'interaction entre le système d'éducation et de formation et le marché du travail. L'accent est également mis sur la perméabilité des systèmes d'éducation et de formation et les possibilités de renforcement mutuel entre les différents segments (EFP et enseignement supérieur, par exemple). Dans ce contexte, le Cedefop assure le suivi des conclusions du Conseil sur l'éducation et la formation des adultes et, en particulier, sur les voies susceptibles d'assurer la promotion de l'EFTLV. S'inspirant de son action antérieure, le Centre poursuit ses travaux sur la validation des acquis non formels et informels et examine notamment dans quelle mesure il est possible d'étendre et de favoriser le recours à ces méthodes et systèmes, y compris au-delà du secteur public et, notamment, dans les entreprises. Enfin, il suit

l'évolution des tendances concernant les rôles et les compétences des enseignants et formateurs de l'EFP et soutient activement la mise en œuvre des résolutions du Conseil relatives à l'orientation tout au long de la vie.

Impact escompté

Le Cedefop œuvre en faveur du renforcement de la coopération européenne en matière d'EFP et d'EFTLV. À travers cette activité, le Cedefop vise à enrichir la base de connaissances nécessaire pour l'élaboration d'une politique européenne à même de stimuler les réformes nationales dans le domaine de l'EFP et de l'EFTLV. Par le développement systématique de son expertise dans ce domaine, le Centre entend apporter un appui direct aux parties prenantes au niveau national et européen et se poser en source d'expertise première en matière de politiques d'EFP et d'EFTLV en Europe.

Activités ABB correspondantes: Éducation et formation 2020/b

Principaux résultats de l'activité

Nouvelles connaissances et nouveaux éclairages, actions de conseil stratégique et sensibilisation accrue des parties prenantes sur les questions suivantes:

- incidence des approches fondées sur les acquis de l'apprentissage sur la réforme globale des systèmes d'éducation et de formation, à travers par exemple une transparence accrue et une plus grande transférabilité des qualifications, ainsi que la visibilité et la valeur de l'apprentissage
- traduction pratique de l'approche fondée sur les acquis de l'apprentissage dans l'élaboration des normes de qualification, la définition des programmes et la refonte des méthodes d'évaluation dans le domaine de l'EFP initial
- tendances en matière de dialogue et de coopération entre les acteurs de l'éducation et de la formation et ceux du marché du travail
- nécessité de réduire les barrières entre enseignement supérieur et EFP pour contribuer aux parcours d'apprentissage et promouvoir l'EFTLV
- conditions nécessaires à un recours accru à la validation dans le cadre des politiques nationales d'EFP et d'EFTLV, ainsi que par les entreprises, à des fins de développement des ressources humaines
- tendances en matière de conseil et d'orientation tout au long de la vie; rôle de ces activités dans la promotion de l'esprit d'entreprise en tant que perspective professionnelle réaliste et soutien de l'apprentissage et de l'activité professionnelle chez les travailleurs vieillissants
- tendances en matière de contribution du lieu de travail sur l'évolution des compétences et l'innovation chez les adultes, ainsi que sur le retour à l'emploi des chômeurs
- tendances en matière de développement professionnel des enseignants et forma-

Indicateurs de résultats

(tels que définis dans le système d'évaluation des performances du Cedefop)

Conseil politique

- Citations dans les documents politiques de l'UE
- Missions confiées au Cedefop dans les documents politiques
- Documents politiques de l'UE à la préparation desquels le Cedefop a contribué
- Participation aux réunions des comités, groupes de travail, groupes d'experts et autres acteurs-clés, ainsi qu'aux manifestations et conférences des présidences destinées à piloter ou à soutenir la mise en œuvre des politiques

Nouvelles connaissances

- Téléchargement des publications/documents de travail et de recherche/notes d'information
- Citation des publications/études dans la littérature

Sensibilisation accrue

- Fréquentation du site web (ventilée par thème et pages consacrées à certains projets)
 - Participation à des conférences et autres manifestations
 - Utilité des conférences et manifestations du Cedefop / satisfaction des participants
-

teurs de l'EFP et, notamment, des formateurs en entreprise

Actions de conseil politique auprès:

- du groupe de travail de la Commission européenne sur l'éducation et la formation des adultes, des groupes de travail thématiques sur les compétences essentielles, les enseignants et du sous-groupe du groupe consultatif sur le CEC sur la reconnaissance des acquis de l'apprentissage

Projet 1: **Certifications et acquis de l'apprentissage**

Ce projet vise à démontrer le rôle essentiel, quoique en évolution, des certifications dans les systèmes d'éducation et de formation, ainsi que sur le marché du travail. En 2011, les travaux mettront l'accent sur: (a) les modes d'application possibles de l'approche fondée sur les acquis de l'apprentissage aux programmes et aux méthodes d'évaluation; (b) les modes de coopération entre acteurs de l'éducation, de la formation et du marché du travail en vue de (re)définir et repenser les certifications et les normes; (c) l'incidence des liens entre EFP et enseignement supérieur sur la perméabilité des systèmes d'éducation et de formation et sur leur pertinence pour le marché du travail.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Lignes directrices relatives à l'application pratique de l'approche fondée sur les acquis de l'apprentissage (avec le sous-groupe du CEC sur la reconnaissance des acquis de l'apprentissage)	Mars
Atelier sur les politiques et pratiques en matière d'élaboration des programmes	Janvier
Acquis de l'apprentissage et répercussions sur les politiques touchant à l'élaboration des programmes en Europe (document de travail)	Décembre
Expertise et conseil fournis au groupe thématique de la Commission sur les compétences essentielles	Action continue (selon le calendrier de la DG EAC)
Atelier sur la perméabilité en faveur de l'EFTLV et de l'employabilité	Janvier
Perméabilité dans l'EFTLV (<i>working paper</i>)	Juillet
EFP aux niveaux 6 et 8 du CEC (<i>research paper</i>)	Juillet
Lien entre EFP et enseignement supérieur (publication de référence)	Novembre

Projet 2: **Orientation tout au long de la vie**

Le Cedefop continuera d'appuyer la mise en œuvre des résolutions du Conseil sur l'orientation tout au long de la vie (2004, 2008) en examinant les progrès accomplis par les États membres dans l'élaboration des politiques et stratégies d'orientation (en coopération avec la Commission européenne et le réseau européen pour le développement de politiques d'orientation tout au long de la vie [ELGPN]). En 2011, l'accent sera mis sur l'aide à l'orientation pour la formation à l'entrepreneuriat, ainsi que pour les groupes à risque, notamment les travailleurs seniors, les migrants et les membres des minorités ethniques.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Suivi des progrès accomplis par les États membres dans la mise en œuvre des politiques et stratégies d'orientation tout au long de la vie (document de travail)	Septembre
Orientation pour la formation à l'entrepreneuriat (<i>research paper</i>)	Juin
Articles sur l'orientation en matière de politiques et pratiques de la gestion du vieillissement	Juillet
Manifestation d'apprentissage entre pairs sur l'orientation et le conseil multiculturels dans le contexte des politiques et stratégies européennes	Septembre

Projet 3: Enseignants et formateurs de l'EFP

Le Cedefop appuiera la mise en œuvre des priorités données aux enseignants et formateurs de l'EFP dans le cadre de la communication de la Commission intitulée «Donner un nouvel élan à la coopération européenne en matière d'enseignement et de formation professionnels pour appuyer la stratégie Europe 2020» en continuant de suivre l'évolution des rôles et des compétences des enseignants et formateurs de l'EFP. En 2010, il mettra particulièrement l'accent sur: (a) les formateurs en entreprise; (b) le leadership dans l'EFP; (c) les acquis de l'apprentissage dans les pratiques de formation.

Le Cedefop coopérera étroitement avec la Commission européenne à la mise sur pied d'une plate-forme européenne de coopération pour les enseignants et formateurs de l'EFP, en tirant parti des avancées du réseau TTnet et des résultats des activités d'apprentissage par les pairs.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Mise sur pied d'une plate-forme européenne de coopération pour les formateurs de l'EFP (en collaboration avec la Commission européenne)	Septembre
Meilleures pratiques et principes directeurs en vue de modifier les compétences et profils des formateurs de l'EFP (<i>working paper</i>)	Décembre
Manifestation d'apprentissage entre pairs sur les processus d'habilitation des formateurs en entreprise	Novembre
Suivi du leadership dans l'EFP en Europe (<i>working paper</i>)	Novembre
Acquis de l'apprentissage dans les pratiques de formation (<i>working paper</i>)	Octobre
Actualisation des connaissances et compétences professionnelles des enseignants de l'EFP (<i>working paper</i>)	Juillet
Fourniture d'expertise et de conseil au groupe thématique de la Commission consacré aux enseignants	Action continue (selon le calendrier de la DG EAC)

Projet 4: Éducation et formation des adultes

Le Cedefop continuera d'appuyer la mise en œuvre du plan d'action sur l'éducation et la formation des adultes (2007), en centrant son activité thématique sur le rôle majeur de l'apprentissage sur le lieu de travail dans les stratégies d'EFTLV et sur la nécessité pour les travailleurs de développer en permanence leurs compétences professionnelles, ainsi que leurs compétences transversales, afin de garantir leur emploi et leur employabilité. En 2011, le Cedefop poursuivra l'examen entamé en 2010 dans le cadre de son analyse des tendances et évolutions dans le domaine de l'éducation et de la formation des adultes, *Learning while working. Success stories*

on workplace learning in Europe [Apprendre en travaillant. Les succès de l'apprentissage sur le lieu de travail en Europe] et s'attachera à l'acquisition des compétences essentielles et transversales sur le lieu de travail. Le Centre s'attellera par ailleurs à examiner comment instaurer des environnements propices à l'apprentissage sur le lieu de travail. Dans le contexte de crise économique, le Cedefop examinera les contributions du lieu de travail à l'intégration des chômeurs sur le marché du travail et les transitions sur le marché du travail. Le Centre se penchera notamment sur les programmes de retour à l'emploi qui permettent aux chômeurs de développer leurs compétences dans des conditions de travail réelles et de s'intégrer plus facilement au marché du travail.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Acquisition des compétences essentielles et transversales sur le lieu de travail (<i>working paper</i>)	Juillet
Manifestation d'apprentissage entre pairs sur l'extension des possibilités d'apprentissage sur le lieu de travail, en vue notamment du développement des compétences essentielles et transversales	Juin
Manifestation d'apprentissage entre pairs sur les apports de l'ECVET et de l'orientation de carrière en matière de restructuration socialement responsable (aide apportée aux travailleurs licenciés et en passe de l'être en vue de faciliter leur réintégration sur le marché du travail)	Novembre
Fourniture de conseil et d'expertise au groupe de travail de la Commission sur l'éducation et la formation des adultes	Action continue

Projet 5: [Validation des acquis non formels et informels](#)

En 2011, le Cedefop intensifiera son action dans le domaine de la validation des acquis non formels et informels, comme le réclame l'importance accrue désormais accordée à la validation au niveau européen et national. La validation est en effet perçue comme une voie susceptible d'améliorer la flexibilité des systèmes et des établissements d'éducation et de formation, de mieux intégrer les groupes à risque (migrants, jeunes en décrochage scolaire) et de mieux exploiter les qualifications et les compétences existantes, acquises par exemple à travers l'expérience professionnelle. Le Cedefop apportera également son soutien actif à la Commission dans l'élaboration d'une recommandation du Conseil prévue pour la mi-2011, et contribuera dès lors à une meilleure visibilité politique de la validation, tout en amenant une plate-forme de coopération future.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Deuxième édition des orientations européennes en matière de validation des acquis non formels et informels – publication commune avec la Commission européenne (brochure)	Octobre
Inventaire européen sur la validation (mis à jour en ligne)	Juillet
Utilisation de la validation par les entreprises à des fins de gestion des ressources humaines (<i>working paper</i>)	Décembre
Lien entre validation, cadres de certifications et systèmes de crédits d'apprentissage (<i>working paper</i>)	Novembre

PRIORITÉ À MOYEN TERME

ÉVALUER LES BÉNÉFICES DE L'EFP**Activité: Recherche en EFP**

Les conclusions du Conseil de 2007 et 2008 préconisent de conduire des recherches sur l'impact des investissements dans l'éducation et la formation, tandis que celles de mai 2009 appellent à une utilisation efficace et durable des ressources (...) par la promotion de politiques et de pratiques d'éducation et de formation basées sur des données probantes. En outre, le communiqué de Bordeaux (2008) et le projet de conclusions du Conseil sur la coopération dans le domaine de l'EFP pour la période 2011-2020 appellent à se doter de données statistiques plus étendues, plus comparables et plus fiables dans le domaine de l'EFP et invitent le Cedefop à collaborer avec les autres parties prenantes.

Une parfaite compréhension des bénéfices de l'EFP et de ses acquis pour le marché du travail est indispensable pour effectuer des choix éclairés en matière d'investissements dans l'éducation et la formation et pour élaborer de nouvelles politiques et mesures dans ce domaine ou réformer celles déjà en place. Le Cedefop examine non seulement les bénéfices économiques et sociaux de l'EFP pour différents groupes – individus, entreprises et secteurs économiques – mais aussi ses bénéfices macroéconomiques et macrosociaux. Pour analyser les bénéfices de l'EFP, il est indispensable de disposer de données comparables et fiables.

Impact escompté

Le Cedefop vise à soutenir une politique européenne d'EFP et de compétences fondée sur des données probantes. Dans le même temps, son intention est d'être reconnu comme une source d'information faisant autorité en matière de bénéfices économiques et sociaux de l'EFP, ainsi que sur la plupart des recherches, statistiques et indicateurs actualisés relatifs à l'EFP en Europe.

Activités ABB correspondantes: Recherche en EFP**Principaux résultats de l'activité**

Nouvelles connaissances et nouveaux éclairages, actions de conseil stratégique et de sensibilisation auprès des décideurs politiques, y compris les partenaires sociaux et les chercheurs, sur les questions suivantes:

- bénéfices économiques et sociaux de l'EFP
- acquis de l'EFP pour le marché du travail

Indicateurs de résultats

(tels que définis dans le système d'évaluation des performances du Cedefop)

Conseil politique

- Participation aux réunions des comités, groupes de travail, groupes d'experts et autres acteurs essentiels, ainsi qu'aux manifestations et conférences des présidences destinées à piloter ou à soutenir la mise en œuvre des politiques

Nouvelles connaissances

- Téléchargement des publications/documents de travail et de recherche/notes d'information
- Citation des publications/études dans la littérature

Sensibilisation accrue

- Fréquentation du site web
- Participation à des conférences et d'autres manifestations

Projet 1: Rapports sur la recherche

Les rapports du Cedefop sur la recherche traitent d'une large gamme de questions liées à l'éducation, à la formation et au marché du travail et consolident la base de connaissances nécessaire pour l'élaboration des politiques d'EFP en Europe. En 2011, le Cedefop poursuivra la diffusion en ligne des résultats de ses recherches sur les bénéfices économiques et sociaux de l'EFP. À terme, le Centre entend fournir un panorama complet des bénéfices économiques et sociaux de l'EFP et de leurs implications politiques dans son cinquième rapport sur la recherche, qui sera publié en 2012.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Bénéfices privés pour les individus (<i>research paper</i>)	Avril
Bénéfices sociaux de l'EFP sur le lieu de travail (<i>research paper</i>)	Mai
Bénéfices macrosociaux de l'EFP (<i>research paper</i>)	Juin
Bénéfices économiques pour les entreprises (<i>research paper</i>)	Octobre
Bénéfices sociaux de l'EFP pour les individus (<i>research paper</i>)	Novembre
Bénéfices sociaux de l'EFP pour les secteurs (<i>research paper</i>)	Novembre

Projet 2: Statistiques et indicateurs

Ce projet vise à améliorer la qualité et les méthodes de collecte des données à l'échelon européen et fournit des données statistiques solides sur les questions liées à l'EFP. En 2011, le Cedefop publiera des conclusions sur les acquis de l'EFP pour le marché du travail et continuera de rendre compte régulièrement des tendances en matière d'EFP et d'EFTLV.

Pour appuyer l'action de la Commission européenne, le Cedefop apportera son expertise et sa contribution au groupe de travail chargé de la mobilité transnationale des formateurs de l'EFP, qui examinera les options possibles en vue de concevoir un indicateur de mobilité (des formateurs) dans l'EFP.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Acquis de l'EFP pour le marché du travail – premier aperçu thématique (brochure)	Septembre
Contribution et participation aux réunions sur le développement de statistiques et d'indicateurs avec les principales parties prenantes (Eurostat, Commission, OCDE, etc.)	Action continue
Mise à jour régulière des pages web du Cedefop sur les statistiques et indicateurs: statistiques du mois; tableaux et graphiques	Action continue
Contribution et participation au groupe de travail de la Commission chargé de la mobilité des formateurs de l'EFP	Action continue
Appui statistique aux projets du Cedefop sur les modèles d'EFP et d'EFTLV	Action continue

PRIORITÉ À MOYEN TERME

AMÉLIORER L'IMAGE DE L'EFP

Activité: Communication externe

Les services chargés de la communication externe du Cedefop visent principalement à améliorer l'image de l'EFP. En 2011, le Cedefop transmettra à ses parties prenantes et aux médias des messages clés sur l'EFP. En outre, il poursuivra sa collaboration étroite avec les institutions européennes et continuera de livrer des informations de fond pour nourrir leurs débats sur l'EFP. Au niveau local, le Cedefop organisera des manifestations à l'intention des membres grecs du Parlement européen, ainsi que de la communauté locale grecque, afin de les tenir informés des questions liées à l'EFP et du rôle du Cedefop.

Le portail web du Cedefop (www.cedefop.europa.eu) présentera des informations sur des thèmes spécifiques de l'EFP et offrira un accès aux conférences grâce à des séquences vidéo en flux continu (en direct ou enregistrées). Les réseaux du Cedefop seront soutenus par les extranets et les flux RSS.

Impact escompté

Reconnaissance du Cedefop en tant que source d'information faisant autorité sur l'EFP, les qualifications et les compétences, et en tant qu'organisation bien gérée.

Activités ABB correspondantes: Communication externe

Principaux résultats de l'activité

Nouvelles connaissances et nouveaux éclairages, sensibilisation accrue quant à l'importance de l'EFP et du rôle du Cedefop:

- à propos de thèmes spécifiques liés à l'EFP et mis en avant dans les publications, conférences, pages du portail web et communiqués de presse du Cedefop
- auprès des principales parties prenantes, de la communauté de l'EFP, de la communauté locale grecque et de l'opinion publique en général

Indicateurs de résultats/mesures

(tels que définis dans le système d'évaluation des performances du Cedefop)

Nouvelles connaissances et nouveaux éclairages

- Téléchargements de notes d'orientation/publications/documents de travail et autres documents

Sensibilisation accrue

- Fréquentation du site web (globale, ventilée par sections, bases de données)
- Participation à des conférences et autres manifestations
- Utilité des réunions et manifestations du Cedefop / satisfaction des participants
- Couverture médiatique (audience des articles et communiqués de presse)
- Manifestation à l'intention de la communauté locale, au Cedefop et en Grèce (utilité/satisfaction et nombre et type de participants)

Projet 1: Communication avec les parties prenantes et relations publiques

À travers ce projet, le Cedefop transmet des messages clés sur l'EFP aux parties prenantes et promeut une image positive du Centre au niveau local, régional, national et européen. Le Cedefop suivra attentivement les priorités des institutions européennes afin de fournir des informations pertinentes pour alimenter le débat et l'élaboration des politiques. Des manifestations seront organisées en Grèce pour maintenir l'image de marque du Cedefop et expliquer son rôle aux citoyens.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Publication du programme de travail 2011	Décembre
Publication de notes d'information en ligne	Huit notes d'information, chacune en six langues, au cours de l'année
Organisation de la semaine des agences de l'UE au Parlement européen et participation à la manifestation	Janvier/février
Soutien à l'organisation de la présence et de la représentation du Cedefop aux réunions des institutions européennes	Action continue
Soutien à l'organisation des conférences et ateliers du Cedefop	Action continue
Organisation de manifestations pour les députés européens et les attachés aux affaires sociales à Bruxelles	2 manifestations en 2011
Organisation d'une réception pour les membres grecs du Parlement européen, ainsi que les décideurs et les représentants locaux du monde académique	Septembre

Organisation d'une manifestation du Cedefop pour la Journée de l'Europe	Mai
Organisation d'un séminaire d'information pour la communauté EFP locale	Novembre/décembre
Accueil de visites de groupes de professionnels de l'EFP de toute l'Europe	Action continue

Projet 2: [Service de presse](#)

En 2011, le service de presse rendra compte des principales évolutions dans le domaine de l'EFP et entretiendra des contacts réguliers avec les médias, afin d'attirer l'attention sur les conclusions des travaux du Cedefop ainsi que sur ses conférences et autres manifestations.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Bulletin d'information du Cedefop (en ligne)	10 numéros
Communiqués de presse	20 communiqués de presse
Conférences de presse, séances d'information technique et interviews	Organisation pour un maximum de trois conférences majeures du Cedefop

Projet 3: [Portail web du Cedefop](#)

Le portail web est le canal principal de communication du Cedefop. Il présente les informations sous un format structuré afin de faciliter la navigation. En 2011, le Cedefop évaluera les efforts entrepris pour renforcer sa présence sur le web. Il s'attellera également à mieux positionner le site web sur les moteurs de recherche, afin de faciliter la recherche d'informations sur l'EFP.

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Intégration des pages de conférences au portail web du Cedefop, afin de faciliter l'accès au contenu à partir d'un point d'entrée unique	Action continue
Fourniture d'une analyse des données relatives aux utilisateurs du portail web du Cedefop	Trimestriel
Évaluation et révision du guide de rédaction pour le web et des systèmes de gestion des contacts	Décembre
Évaluation et révision des procédures de chargement de contenu sur le portail web du Cedefop	Décembre
Mise en œuvre de campagnes de visibilité en ligne	Six fois (minimum) en 2011
Promotion des échanges d'information avec les sites nationaux de ReferNet (flux RSS d'échanges d'informations et évaluation des sites web nationaux)	Évaluation et révision annuelle (plus si nécessaire) 2011-2012
Étude du potentiel des réseaux sociaux en matière de sensibilisation de l'opinion aux enjeux de l'EFP	Action continue

PRIORITÉ À MOYEN TERME

AMÉLIORER L'IMAGE DE L'EFP ET (OBJECTIF TRANSVERSAL) SOUTENIR LES ACTIVITÉS DU CEDEFOP EN FOURNISSANT DES STRATÉGIES, DES PROCÉDURES ET DES SERVICES INTERNES RÉGULIERS, EFFICACES ET EFFICIENTS**Activité: Information et documentation**

Le service de bibliothèque et documentation du Cedefop a pour principal objectif d'améliorer l'image de l'EFP et de soutenir les activités du Cedefop. En 2011, il continuera de soutenir l'action de communication externe du Centre. La bibliothèque diffusera les informations fournies par le Cedefop auprès des principaux «multiplicateurs» parmi les parties prenantes du Centre, au rang desquels figurent par exemple les bibliothèques du PE, du CESE et du CdR. La bibliothèque assurera également la gestion de la base de données des contacts du Cedefop, afin de relayer l'information auprès des principaux groupes cibles du Centre. Enfin, le service de référence de la bibliothèque, «Ask the VET expert» [Interrogez un spécialiste EFP], fournira aux questions posées par les parties prenantes du Cedefop des réponses alimentées par les bases de données exhaustives, multilingues et actualisées dont dispose le Cedefop à propos de l'EFP dans l'UE.

Au niveau interne, le service de gestion des archives et d'archivage du Cedefop fournit un accès aux archives et conserve la «mémoire» des institutions, conformément aux bonnes pratiques en la matière.

Impact escompté

La bibliothèque contribue à faire du Cedefop une source d'information faisant autorité en matière d'EFP, de qualifications et de compétences.

Activités ABB correspondantes: Documentation et information**Principaux résultats de l'activité**

Améliorer l'image de l'EFP par:

- la mise à jour des bases de données en ligne (VET-Bib: la base de données de référence sur les questions liées à l'EFP depuis 30 ans, bibliothèque numérique EFP)
- la gestion d'un service de référence (service Ask the VET expert, accessible depuis le nouveau portail web)
- le développement du Thésaurus européen de la formation professionnelle, destiné à favoriser une utilisation adéquate des concepts et définitions liés à l'EFP;
- la gestion de la base de données de contacts

Gestion des archives et archivage du Cedefop conforme aux règles de bonne pratique administrative

Indicateurs de résultats/mesures

(tels que définis dans le système d'évaluation des performances du Cedefop)

Sensibilisation accrue

- Fréquentation du site web (globale, ventilée par sections, bases de données)
- Satisfaction vis-à-vis des services ciblés (collecte ciblée, au-delà du système d'évaluation des performances)

Projet 1: Documentation et service de référence

En 2011, la bibliothèque concentrera son action sur la diffusion d'informations ciblées auprès des «multiplicateurs». Elle fournira des informations actualisées et complètes aux décideurs politiques, chercheurs et praticiens via ses bases de données en ligne, y compris la base de données bibliographiques du Cedefop, la plus complète sur l'EFP en Europe, et des outils en ligne tels que le Thésaurus européen de la formation professionnelle. Le service de référence de la bibliothèque répondra quant à lui aux questions relatives à l'EFP.

Principaux produits pour 2011	Objectifs/Calendrier/périodicité
Réponses aux demandes (service de référence «Ask the VET expert»)	Répondre à environ 1200 demandes, dans un délai de deux semaines après réception
Diffusion ciblée d'informations relatives au Cedefop	Action mensuelle
Diffusion de <i>VET-Alert</i> auprès des bibliothèques EFP et Eurolib (informations sur les parutions EFP)	Action mensuelle
Envoi d'exemplaires papier des notes d'information du Cedefop pour exposition dans les bibliothèques UE (PE, CESE, CdR, agences européennes, etc.)	Action mensuelle
Rencontre des représentants de bibliothèques de l'UE pour encourager l'utilisation et la diffusion des publications du Cedefop.	Deux fois par an
Gestion de la base de données bibliographiques du Cedefop sur l'EFP (VET-Bib)	300 nouvelles entrées par mois; augmenter de plus de 10 % la base de données
Développer le Thésaurus européen de la formation professionnelle: ajouter au moins 25 définitions et termes nouveaux, en plusieurs langues; présenter le Thésaurus (ETT) sur le portail web du Cedefop dans 10 langues au moins	Décembre
Profils et bibliographies thématiques basés sur les priorités à moyen terme: produire quatre nouvelles bibliographies dynamiques pour les secteurs d'activité, en collaboration avec les responsables de projet et les experts. Mise à jour de toutes les bibliographies dynamiques en temps réel.	Action continue
Amélioration de la collection de la bibliothèque sur l'EFP et les questions connexes: publier et diffuser 12 numéros de la liste des nouvelles acquisitions de la bibliothèque	Action continue
Fourniture d'informations pour l'infolettre du Cedefop: sélectionner les documents essentiels et les publications relatives à des manifestations pour chacun des six numéros	Action continue
Fourniture d'informations, pour le système d'évaluation des performances, sur le nombre de citations des travaux du Cedefop, les liens web d'organisations homologues, coupures de presse • citations dans les documents de l'UE et la littérature EFP; • ainsi que liens à partir d'autres sites web	Action continue
Suivi des développements relatifs à l'EFP au sein des institutions européennes: rapport sur les manifestations liées à l'EFP programmées par les institutions au cours des six mois à venir, pour identifier les possibilités de communication ouvertes au Cedefop	Action mensuelle
Soutien au projet de portail web du Cedefop, en fournissant des métadonnées et/ou des vocabulaires contrôlés pour le portail web et d'autres systèmes d'information, selon les besoins	Action continue

Séminaires et actions de formation pour les experts en EFP et les autres catégories de personnel: deux séminaires d'entrée en service pour tous les nouveaux membres du personnel	1 ^{er} et 2 ^e semestre
Séminaires pour les parties prenantes externes: présentation de la bibliothèque aux visiteurs extérieurs	Sur demande
Visiteurs: accueil de 100 visiteurs/groupes de visiteurs par an	Action continue
Réunion du groupe de travail ReferNet	Juin
Contribution aux réunions du réseau Eurolib, qui vise à améliorer la coopération entre les organisations européennes	Une plénière en mai, une thématique au 2 ^e semestre

Projet 2: **Gestion des archives et archivage**

En 2011, ce service continuera de garantir l'authenticité, la fiabilité et l'accessibilité des archives de l'organisation, afin de répondre aux obligations organisationnelles, financières et légales du Cedefop, de conserver les archives présentant une valeur historique et de faciliter le travail des utilisateurs.

Principaux produits pour 2011	Objectifs/Calendrier/périodicité
Banque d'archives: archives fournies par les correspondants d'archives: au moins 1200 archives par an	Quotidien
Rapport sur le nombre de courriers entrants/sortants	Rapports mensuels sur l'enregistrement du courrier
Développement d'un tableau de gestion pour la première version d'un plan de classification des archives du Cedefop	Action bimestrielle
Mise à jour des lignes directrices et procédures de gestion des archives, entamée par la décision d'identification des documents du Cedefop (2005)	Juillet
Envoi d'un nouvel ensemble d'archives historiques aux Archives historiques des Communautés européennes (Institut universitaire européen, Florence)	Juillet
Guidage pour la participation des archives aux réseaux spécialisés pour le projet de portail web	Moyennant l'approbation d'un tableau de gestion
Séminaires pour les experts en EFP et les autres catégories de personnel	Sur demande
Formation pour les correspondants d'archives	Action mensuelle
Contribution aux réunions du groupe des organisations internationales utilisatrices du Système de gestion des ressources électroniques (<i>electronic records management systems</i> – ERMS): la prochaine réunion sera hébergée par le BSTDB à Thessalonique	Mai Au moins deux par an, plus formation en présentiel

Projet 3: **Systèmes d'information électroniques**

Ce projet continuera de développer les outils d'information et de communication (sur le web) les plus appropriés pour soutenir les activités de communication du Cedefop. En 2011, la base de données des contacts du Cedefop deviendra la principale source d'information en la matière et visera à assurer une communication efficace avec les parties prenantes et les groupes cibles (presse et médias) du Cedefop.

Principaux produits pour 2011	Objectifs/Calendrier/périodicité
Mise en place de la version consolidée de la base de données de contacts Cedefop, principale source d'information vis-à-vis des contacts nouveaux médias et acteurs clés	Décembre
Accès, depuis le portail web, au Thésaurus européen de la formation professionnelle, au glossaire et à la liste de vocabulaire contrôlée (CVL), en recourant à l'interface ITM créée pour Eurovoc	Décembre
ALEPH / OPAC pour VET-Bib: révision des formats imprimé et affichage; nouveau format pour <i>VET-Alert</i> ; amélioration d'OPAC Pour VET-BIB	Septembre
Préparer le cadre légal en vue du passage à ALEPH version 2.0	Décembre
VET-DET Livelihood en production pour permettre à tous les membres de ReferNet d'entrer leurs références bibliographiques	Mars

PRIORITÉ À MOYEN TERME

AMÉLIORER L'IMAGE DE L'EFP ET (OBJECTIF TRANSVERSAL) SOUTENIR LES ACTIVITÉS DU CEDEFOP EN FOURNISSANT DES STRATÉGIES, DES PROCÉDURES ET DES SERVICES INTERNES RÉGULIERS, EFFICACES ET EFFICIENTS

Activité: **Publications**

Le Cedefop produit des documents de grande qualité, imprimés et en ligne, destinés à la publication ou à des conférences. Les publications électroniques (collections *working paper* et *research paper*) sont de format standard. Les ressources sont concentrées sur un nombre limité de publications phares et de documents d'appui.

Impact escompté

Reconnaissance du Cedefop en tant que source d'information faisant autorité en matière d'EFP, de qualifications et de compétences et en tant qu'organisation bien gérée

Activités ABB correspondantes: Publications – gestion du contenu: coûts indirects redistribués entre d'autres activités

Principaux produits pour 2011

- Améliorer l'image de l'EFP grâce à des documents de haute qualité, multilingues, imprimés et en ligne, présentés sous une forme claire et conviviale, dans un format approprié pour les divers publics cibles et les principales parties prenantes
- Soutenir les activités du Cedefop en assurant des stratégies, des procédures et des services de publication internes réguliers, efficaces et efficients

Indicateurs de résultats/mesures

(tels que définis dans le système d'évaluation des performances du Cedefop)

Services d'appui efficaces et efficients

- Services d'appui (internes) – CID
- services fournis dans les délais convenus avec les collègues

Projet 1: Édition et traduction

En 2011, le Cedefop éditera quelque 4000 pages en anglais, notamment pour quatre publications institutionnelles, quatre à cinq publications de référence, divers *research papers* et *working papers* et neuf notes d'information du Cedefop. Les notes d'information, de même que diverses brochures et plaquettes plus brèves d'appui aux publications phares, seront traduites en cinq langues.

Principaux produits pour 2011	Objectifs/Calendrier/périodicité
Jusqu'à 5000 pages de traduction et de révision linguistique fournies par les services de traduction et d'appui linguistique à l'administration du Cedefop et à d'autres services	Action continue
Jusqu'à 4000 pages de services d'édition	4 publications institutionnelles du Cedefop (rapport annuel, rapport annuel d'activités, programme de travail, catalogues d'exposition/des publications)
	4 ou 5 publications de référence
	9 notes d'information
	<i>research papers</i> et <i>working papers</i>

Projet 2: Présentation et conception graphique

Ce projet continuera de fournir des concepts de design graphique et d'identifier les systèmes de présentation des publications de référence phares et des documents de conférence. Il garantira que les publications et conférences renvoient clairement à l'identité visuelle du Cedefop et qu'elles sont en cohérence avec le thème concerné.

Principaux produits pour 2011	Objectifs/Calendrier/périodicité
Développement de concepts de design graphique pour les publications du Cedefop	Action continue
4 publications institutionnelles du Cedefop (rapport annuel, rapport annuel d'activités, programme de travail, catalogues d'exposition/des publications)	Action continue
4 ou 5 publications de référence Dépliants/brochures promotionnelles	Action continue
Développement de systèmes d'identité visuelle pour les conférences du Cedefop: programmes de conférence, dossiers, blocs-notes, affiches, banderoles pour au moins deux conférences importantes du Cedefop	Action continue
Développement de supports promotionnels: deux catalogues d'exposition au maximum, dépliants, affiches et banderoles pour les manifestations culturelles dans le cadre des RP	Action continue

Projet 3: Impression et diffusion

Ce projet organisera l'impression des publications de référence phares du Cedefop, ainsi que l'impression, sur demande, d'autres publications imprimées nécessaires pour les conférences et autres réunions.

Principaux produits pour 2011	Objectifs/Calendrier/périodicité
Impression de publications et dépliants	Dans les 3 semaines suivant la réception du manuscrit final en fichier pdf
Production de documents pour des conférences, supports promotionnels	Fourniture de documents en temps voulu pour au moins 4 conférences et expositions du Cedefop
Diffusion de toutes les publications auprès des parties prenantes	Endéans les 2 semaines suivant leur mise à disposition
Réponses aux demandes de documents pour les conférences	Endéans les 2 semaines suivant la demande, pour 20 conférences au maximum
Traitement des demandes individuelles de publication	Endéans les 5 jours ouvrables, pour un maximum de 1500 demandes
Maintien des stocks à un niveau raisonnable (Cedefop et Office des publications)	Procéder à un déstockage annuel et organiser les réimpressions selon les besoins
Fourniture de statistiques sur les publications électroniques et imprimées	Action mensuelle

PRIORITÉ À MOYEN TERME (OBJECTIF TRANSVERSAL)

SOUTENIR LES ACTIVITÉS DU CEDEFOP EN FOURNISSANT DES STRATÉGIES, DES PROCÉDURES ET DES SERVICES INTERNES RÉGULIERS, EFFICACES ET EFFICIENTS

Activité: Ressources par secteur d'activités – soutien opérationnel

Une administration efficace et efficiente apporte une contribution directe à la réalisation des objectifs opérationnels du Cedefop. Elle développe des stratégies, des procédures et des services internes en cohérence avec les objectifs stratégiques et opérationnels du Centre, conformément au Statut du personnel et au règlement financier. L'administration soutient les activités liées aux ressources humaines, à la passation des marchés, au financement, aux TIC et aux installations. Elle élabore des outils et procédures internes afin de rationaliser les tâches administratives, d'optimiser l'efficacité de l'organisation et de garantir l'établissement de rapports clairs et exacts.

Impact escompté

À travers cette activité, le Cedefop entend être reconnu en tant qu'organisation bien gérée et assurer à ses opérations et à son personnel des services d'appui efficaces.

Activités ABB correspondantes: coûts indirects redistribués entre d'autres activités

Principaux résultats de l'activité

Efficacité des services d'appui et respect des bonnes pratiques administratives via:

- la fourniture de services dans les délais prévus (ressources humaines, passation de marchés et financement, TIC et installations)
- la gestion des ressources humaines
- la gestion budgétaire et financière et les procédures contractuelles
- la gestion des installations

Indicateurs de résultats

(tels que définis dans le système d'évaluation des performances du Cedefop)

- Efficacité et efficience des services d'appui 95 % de postes pourvus dans le tableau des effectifs (y compris procédures en cours)
- Diligence et durée des procédures de sélection:
 - objectif 1: en moyenne, 60 jours entre le délai de dépôt des candidatures et la finalisation du rapport du comité de sélection
 - objectif 2: en moyenne, 120 jours ouvrables entre la publication d'un avis de vacance et la décision de l'autorité investie du pouvoir de nomination
- Offre de formation conforme aux objectifs stratégiques fixés: en moyenne, 10 jours par collaborateur et par année civile
- 96 % du budget total exécutés, 99 % des subventions CE exécutées
- Délai moyen de paiement de 28 jours, 40 factures maximum souffrant d'un retard de paiement de plus de 30 jours à la fin de l'année
- Diligence des procédures de passation de marchés: en moyenne, 150 jours pour les procédures ouvertes et 60 jours pour les procédures restreintes
- Taux de réussite des procédures de passation de marchés: 92 %

Projet 1: Ressources humaines

Le service des ressources humaines (RH) fournit une gamme complète de services centralisés de gestion des RH pour le personnel du Cedefop et aide la direction du Centre à attirer et à garder des employés qualifiés. En 2011, le service RH continuera de fournir des prestations efficaces, y compris en matière d'appui à la sélection d'un nouveau directeur, et mettra l'accent sur le soutien aux utilisateurs des applications RH nouvellement déployées, au renforcement de l'efficacité à travers des procédures documentées, ainsi qu'à la protection des données et à la continuité des activités.

Principaux produits pour 2011**Calendrier/périodicité**

Services fondamentaux de RH (sélection, recrutement, droits et obligations, évaluation et évolution de carrière, congés et absences, statistiques, etc.)	Action continue (rapport bimestriel à l'équipe de gestion à propos de l'exécution du titre 1 du budget et des procédures de sélection)
REC en ligne pleinement opérationnel (guides et formation)	Janvier
Appui à la sélection d'un nouveau directeur (appui au comité de présélection)	Juin
Appel d'offres en vue de la désignation d'un centre médical chargé des examens médicaux annuels et des examens médicaux préalables au recrutement	Juin
Finalisation de la documentation des principales procédures RH (4 en 2011)	Décembre

Protection des données: finalisation des notices de contrôle au CEPD et notifications au DPD

Décembre

Projet 2: **Finances et marchés publics**

Le service des **finances** aide le personnel du Cedefop à prévoir, utiliser et suivre les crédits budgétaires, assure l'établissement de rapports internes et externes sur les questions d'ordre financier et budgétaire et collabore avec le service des TIC afin d'assurer en permanence la disponibilité, l'amélioration et la mise à jour des outils correspondants (Fibus, PAME, ABB).

Le service des **marchés publics** aide le personnel du Cedefop à prévoir, élaborer, exécuter et suivre, par le biais de ProLive, les procédures de marchés et de contrats pour les besoins opérationnels et administratifs, contrôle l'exécution des contrats dans leurs volets administratifs et financiers et élabore les modifications qui s'imposent, et assure l'établissement de rapports internes et externes sur ces questions, ainsi que les contacts nécessaires avec les contractants et sous-traitants.

En 2011, le service Finance et marchés publics veillera (en collaboration avec le service TIC) à affiner et améliorer les outils électroniques actuellement utilisés et à établir les liens adéquats en vue d'une information rapide, cohérente et globale sur la gestion financière du Cedefop.

Principaux produits pour 2011

Calendrier/périodicité

Les produits ressortissent aux catégories standard suivantes:

• suivi et exécution satisfaisants du budget;	Action continue, rapport bimestriel
• avant-projet de budget, projet de budget et budget, avec adaptation ABB qui s'impose	Conformément au calendrier des procédures budgétaires interne (CD) et externe (CE, autorité budgétaire)
• mise à jour régulière de l'ABB en fonction des données effectives de mobilisation du personnel et du temps de travail	Au début, au milieu (examen à mi-parcours) et à la fin de l'année
• rapidité et efficacité des paiements	Action continue, vérification à la fin de l'année
• suivi, respect et, le cas échéant, adaptation du plan de passation des marchés	Action continue, rapport bimestriel
• contrôle de la qualité, de l'efficacité et de la régularité des procédures	Action continue, interaction avec les organes de contrôle et d'audit quatre fois par an

Projet 3: **Technologies de l'information et de la communication (TIC)**

Le service des TIC fournit le matériel, les logiciels et l'infrastructure de réseau sous-jacents, ainsi qu'un appui interne aux objectifs opérationnels globaux, en tenant compte des priorités opérationnelles, des ressources disponibles et des risques définis.

En 2011, déployer un nouvel environnement de travail utilisateur pour tirer parti des solutions de productivité plus perfectionnées offertes par les technologies récentes et accroître la comparabilité; achever le développement du portail web; contribuer au perfectionnement du système d'évaluation des performances du Cedefop; renforcer l'efficacité administrative en poursuivant l'automatisation (REC en ligne, enregistrement du courrier, ABB, *time reporting*).

Principaux produits pour 2011	Calendrier/périodicité
Maintenance efficace des infrastructures et services TIC centraux (99,9 % de disponibilité des systèmes et services centraux)	Action régulière
Finalisation de l'amélioration du réseau (entreprise en 2009) afin d'assurer une fiabilité parfaite	Décembre
Capacité de stockage et performance du serveur accrues de manière à assurer sa suffisance et son extensibilité pour plusieurs années	1 ^{er} semestre
Déploiement d'un nouvel environnement utilisateur	Septembre
Extension de la plate-forme du portail web afin d'intégrer les fonctionnalités Phases II et III	Décembre
Mise en œuvre d'un système de statistiques en ligne à part entière	Septembre
Déploiement et mise en œuvre du REC en ligne	Mars
Déploiement de l'enregistrement du courrier	Septembre
Accessibilité et maintenance des principales plates-formes (Europass, Olive, Fibus, Livelink)	Action régulière
Refonte de l'infrastructure audiovisuelle et de vidéoconférence	Septembre pour la salle Europa, septembre 2012 pour les deux salles de conférence restantes

Projet 4: [Installations](#)

Continuer le mieux possible, dans les limites des contraintes budgétaires, à assurer l'entretien et la sécurité des locaux et à fournir l'appui nécessaire pour permettre au personnel d'atteindre les objectifs du Cedefop. En 2011, le service veillera à l'exécution des travaux de maintenance et d'amélioration des infrastructures, à leur surveillance, ainsi qu'à la continuité des activités et au bon déroulement des procédures contractuelles.

Principaux produits pour 2011	Objectifs/Calendrier/périodicité
Les produits ressortissent aux catégories standard suivantes:	
• installations de base et services de sécurité, travaux de maintenance	Rapports réguliers
• réalisation et surveillance des travaux de rénovation à entreprendre pour corriger les défaillances des bâtiments (travaux réalisés par Egnatia Odos AE et financés par des fonds grecs)	En attente – 2 ^e semestre
• contribution des installations au plan de continuité des activités	Décembre
• suivi des contrats de services en cours, élaboration des cahiers des charges pour les nouveaux appels d'offres	Action continue
• propositions d'amélioration (économies d'énergie, santé et sécurité)	Mars et juin
• contrôle de la planification et du budget relatifs aux installations	Rapports réguliers

ABB Compact Report

Area	Activity name	FTE (*)		Title 1	Title 2	Title 3	Total		
		Initial	Current				Initial	Current	(%)
RPA	VET research	9.02	9.02	816 402.10	98 712.16	120 402.36	1 035 516.62	3 053.88	0.29
RPA	Skills analysis	13.36	13.36	1 198 776.00	146 247.37	653 052.85	1 998 076.22	4 524.49	0.23
RPA	Policy analysis	13.10	13.10	1 100 460.89	143 358.49	412 974.49	1 656 793.87	4 435.11	0.27
RPA	ReferNet	4.57	4.57	405 690.70	50 108.94	992 796.78	1 448 596.42	1 550.22	0.11
ECVL	Education and training 2010	30.92	30.92	2 552 398.00	338 454.20	1 394 859.45	4 285 711.65	10 470.85	0.24
ECVL	Study visits	15.46	15.46	1 308 788.95	169 148.31	292 519.75	1 770 457.01	5 232.98	0.30
CID	External communication	14.75	14.75	1 401 556.35	161 374.60	220 105.67	1 783 036.62	4 992.49	0.28
CID	Documentation and information	12.90	12.90	1 184 334.19	141 169.94	282 454.75	1 607 958.88	4 367.41	0.27
CID	Publications projects	9.27	9.27	829 008.78	101 425.95	110 833.86	1 041 268.59	3 137.83	0.30
	ABB (1)	123.35	123.35	10 797 415.96	1 349 999.96	4 479 999.96	16 627 415.88	41 765.26	0.25
	Budget 2010 (2)			11 500 000.00	1 385 000.00	4 879 190.00	17 764 190.00		
	(2) – (1)			702 584.04 ⁽¹⁾	35 000.04 ⁽²⁾	399 190.04 ⁽³⁾	1 136 774.12		

(*) FTE: The FTE comprises of a) the direct staff allocation and b) the redistribution of the non-core activities. The initial redistribution key is based on the activities' planned costs while the current one is based on the activities' actual costs (blocked), which explains the resulting slight differences for each activity.

(1) Differences between the ABB and the PDB 2011 in Title 1 correspond to:

- (a) Vacant post of Director, 3 AD and 2 AST posts that are not allocated for the full year, but only for the foreseen effective period of presence of the new staff concerned, this factor leading to adjustment of projections, EUR 444 500;
- (b) The estimated cost of promotion rounds for 2010 and 2011 for officials, temporary agents and contract agents, EUR 98 000;
- (c) Two SNEs are to be recruited in 2011; recruitment costs in combination with daily allowances and monthly travel account for EUR 80 000;
- (d) The projected cost of the annual travel allowance for contract agents (paid from budget line 1112), EUR 45 000;
- (e) Assigned revenue recovered in 2011 for EUR 35 000;
- (f) Finally, the remaining amount (EUR 84.05) is due to rounding during calculation.

(2) The budget includes 35 000 EUR projected income which will be allocated as expenditure to the ABB as the year progress. Very small difference (0.04 EUR) due to rounding.

(3) The difference between the ABB and the PDB 2011 (399.190 EUR) relates to commitments which will be covered by appropriations (on BL 3100 'Participation of non-member states in the work program') from previous years.

(*) As regards Norway and Iceland contributions, a total of 956 000 EUR (from previous years) are foreseen to be committed in 2011:

Title 1: 245 000 EUR

Title 2: 295 000 EUR

Title 3: 416 000 EUR.

ANNEXE I

Programme provisoire des publications pour 2011



Activité: Recherche en EFP

Economic benefits for enterprises
Economic benefits for sectors
Labour market outcomes of VET first theme-based overview
Labour market outcomes of VET second theme-based overview
Macro-economic benefits of VET
Macro-social benefits of VET
Meso-social benefits for sectors
Private benefits for individuals
Social benefits for individuals
Social benefits for workplace

Activité: Analyse des qualifications et compétences

Green skills and environmental awareness
Guidance and counselling for ageing workers
Pilot survey results
Skill mismatch among migrants and ethnic minorities
Skill mismatch, mobility and transitions
Skills supply and demand forecast: proceedings
Taxonomies and classifications for skills and competences
Technical report on data needs, desired outcomes and relevant enterprise survey approach and methodology
Technical reports on improved forecasting methodology and databases
Towards an early warning system for skill needs

Activité: Analyse des politiques

Attractiveness of VET
Examples of policies and measures for modernising VET in European countries
Short description Hungary
Short description Poland
Role of loans in financing VET in Europe
Use of payback clauses to promote VET
Training leave in Europe



Activité: **Éducation et formation 2020**

Analysis and review of NQF developments in Europe

Assuring quality in VET: role of VET providers in accreditation

Best practices and guiding principles on changing competence requirements and profiles for in-company trainers

Europass, ECVET and EQF for documentation, validation and certification of learning outcomes

Lifelong guidance policy review

Guidance supporting Europe's aspiring entrepreneurs - Policy, practice and future potential

How to reflect qualifications/certificates/licences in the ESCO structure

International qualifications and the EQF

Leadership in VET

Learning outcomes and their effects on curriculum policies in Europe

Learning outcomes as a common reference for teaching and learning

Learning while working - Success stories on workplace learning in Europe

Monitoring ECVET implementation strategies in Europe

Permeability for lifelong learning

Second edition of European guidelines on validation of non-formal and informal learning

Acquisition of key and transversal competences at the workplace

Relationship between validation, qualifications frameworks and credit systems

Relationships between VET and HE

Use of validation by enterprises for human resource management purposes

Updating vocational knowledge and skills of VET teachers

VET at levels 6 to 8 of the EQF

Activité: **Visites d'étude**

Analysis of the impact of study visits 2009-10 on participants and organisers

Communication toolkit for national agencies

Outcomes of study visits 2009-10 on evaluation of schools and training institutions

Short version of catalogue 2011-12

Short version of catalogue 2012-13

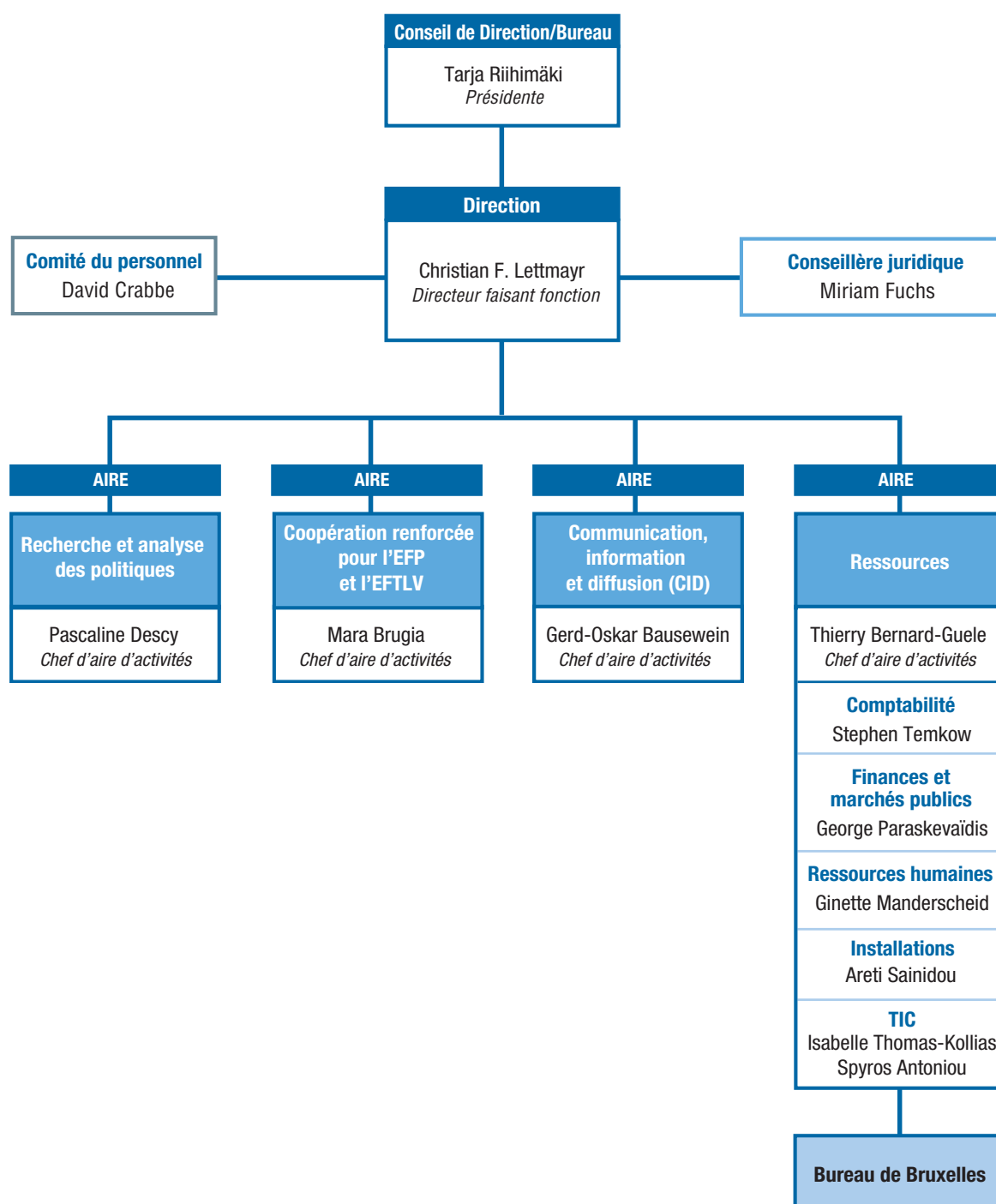
Study visits catalogue 2011-12

Study visits catalogue 2012-13

Results of 2009-10 study visits

ANNEXE II

Organigramme du Cedefop

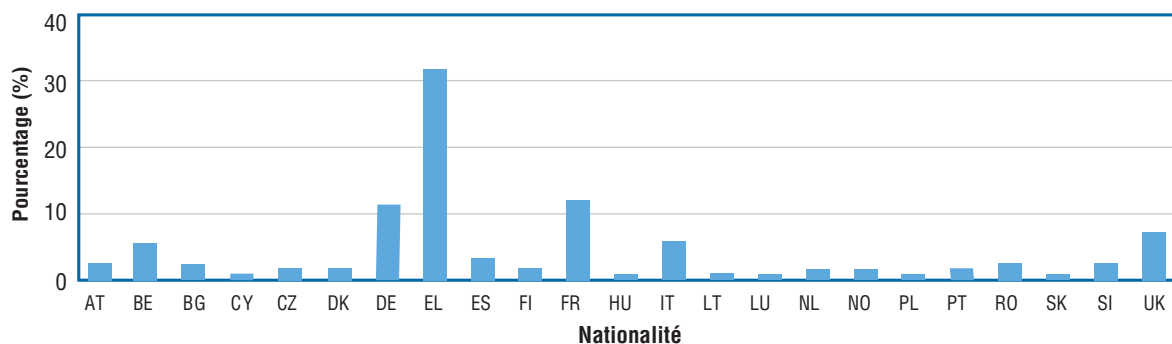


ANNEXE III

Ressources humaines

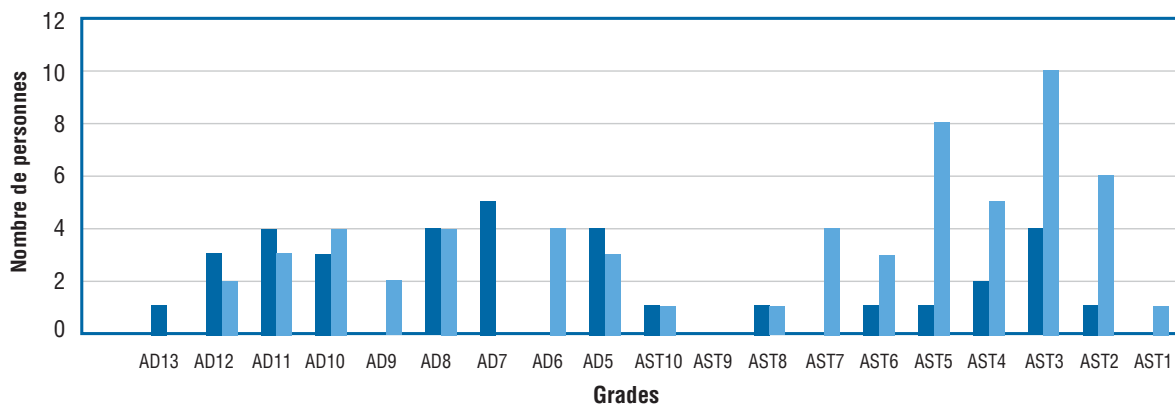
Personnel par nationalité, 2010

(inclut fonctionnaires, AT, AC et experts détachés)

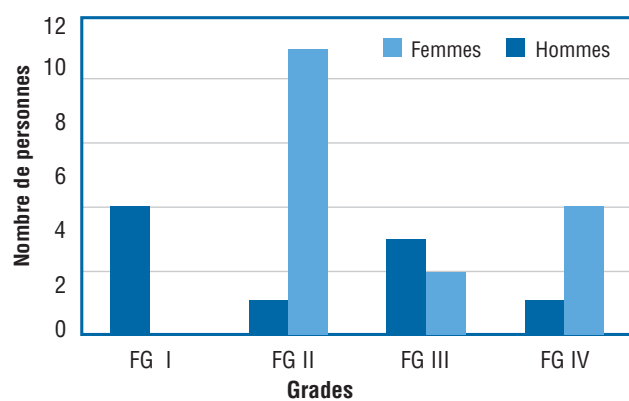


Catégorie des agents temporaires et fonctionnaires par sexe, 2010

Femmes Hommes

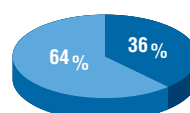


Catégorie des agents contractuels par sexe, 2010

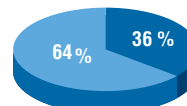


Personnel par sexe

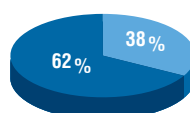
% de l'ensemble du personnel



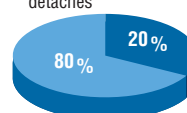
% des temporaires/
fonctionnaires



% des agents contractuels



% des experts nationaux
détachés



Femmes Hommes

ANNEXE IV

Réseaux du Cedefop

Nom du réseau	Pour plus d'informations, veuillez consulter:
Réseau européen du Cedefop pour l'EFP (ReferNet)	http://www.cedefop.europa.eu/EN/about-cedefop/networks/refernet/index.aspx http://extranet.cedefop.europa.eu/
Réseau sur la détection précoce des besoins de compétences (Skillsnet)	www.cedefop.europa.eu/EN/about-cedefop/networks/skillsnet/index.aspx
Réseau de formation des formateurs (TTnet)	www.cedefop.europa.eu/EN/about-cedefop/networks/teachers-and-trainers-network-ttnet/



ANNEXE V

Coopération entre le Cedefop et la Fondation européenne pour la formation



Le Cedefop et la Fondation européenne pour la formation (ETF) mènent tous deux des activités dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) dans une perspective d'éducation et de formation tout au long de la vie, mais leurs missions, leur champ d'investigation géographique et leurs objectifs sont différents.

Le Cedefop contribue à développer et à promouvoir les politiques d'EFP en Europe via la recherche, l'analyse des politiques, les échanges d'informations et d'expériences, ainsi que l'apport d'expertise à la Commission européenne, aux États membres et aux partenaires sociaux. L'ETF est, quant à elle, un vecteur de changement, qui joue un rôle opérationnel direct dans l'amélioration du capital humain des pays partenaires de l'UE.

Depuis 1997, la coopération entre le Cedefop et l'ETF est encadrée par un accord qui tient compte de leurs missions et responsabilités spécifiques. Initialement, cet accord définissait les modalités de la coopération entre les deux organisations au cours du processus d'élargissement de l'UE, coopération qui concernait notamment l'intégration des nouveaux États membres dans le réseau ReferNet du Cedefop, la recherche et l'établissement de rapports sur les politiques déployées.

Coopération entre le Cedefop et l'ETF pour la période 2010-2013

La coopération entre le Cedefop et l'ETF revêtira les formes suivantes :

- Échanges d'informations et d'expériences sur les questions politiques essentielles revêtant un intérêt commun pour l'UE et les pays tiers et touchant aux responsabilités des deux agences. Deux réunions par an (une à Thessalonique, une à Turin) aux fins de partage des connaissances;
- coopération dans la mise en œuvre du cadre européen des certifications (CEC) et des cadres nationaux des certifications, en particulier s'agissant de l'utilisation du CEC hors de l'UE;

- utilisation des travaux, documents et publications de chacune des deux agences pertinents pour la mise en œuvre du programme «Éducation et formation 2010», du cadre stratégique pour la coopération européenne en matière d'éducation et de formation et de ses instruments, de l'Instrument de préadhésion (IPA) et de l'Instrument européen de voisinage et de partenariat (IEVP);
- coopération et échanges d'informations et de bonnes pratiques en matière d'administration, y compris procédures ad hoc pour certaines questions spécifiques, telles que la participation aux comités d'évaluation.

Mise en œuvre de la coopération

La coopération entre le Cedefop et l'ETF est mise en œuvre conformément à un programme de travail annuel conjoint annexé au programme de travail annuel de chacune des deux agences. Le Cedefop et l'ETF convoquent au moins deux réunions thématiques conjointes par an, afin d'assurer le partage de leurs connaissances et la complémentarité de leurs activités. Les deux agences présentent au Parlement européen un rapport annuel rendant compte de leur coopération, qui est inclus dans le rapport d'activités annuel de chacune des deux agences. La coopération stratégique continue entre les deux agences sera maintenue au niveau de leurs directeurs respectifs et par le biais de leur représentation réciproque aux réunions du Conseil de direction de chaque agence. En 2011, les agences coopéreront aussi à l'élaboration de rapports sur la politique d'EFP, aux préparatifs des visites d'étude dans les pays candidats et au développement dans le domaine des certifications. Le cadre de coopération sera réexaminé à la demande du conseil de direction de l'une ou l'autre agence ou, au plus tard, en 2013.

ANNEXE VI

Système de mesure des performances du Cedefop

Introduction

Le système de mesure des performances mis au point par le Cedefop mesure les performances des projets, des activités et de l'organisation dans son ensemble pour ses priorités à moyen terme 2009-2011 et ses programmes de travail annuels. Ce système a pour objet d'aider le Cedefop à gérer et à évaluer son impact, son efficacité, son efficacie et sa pertinence, et de renforcer la cohérence des activités du Centre avec son objectif stratégique et ses priorités pour la période 2009-2011. Le principe directeur et le mode opératoire de ce système de mesure des performances sont exposés ci-après.

Méthode: la pyramide cadre

Le système de mesure des performances utilise trois types de performance: produits, résultats et impact, au regard des priorités à moyen terme du Cedefop et de son objectif stratégique. Il est illustré ci-après par une pyramide.

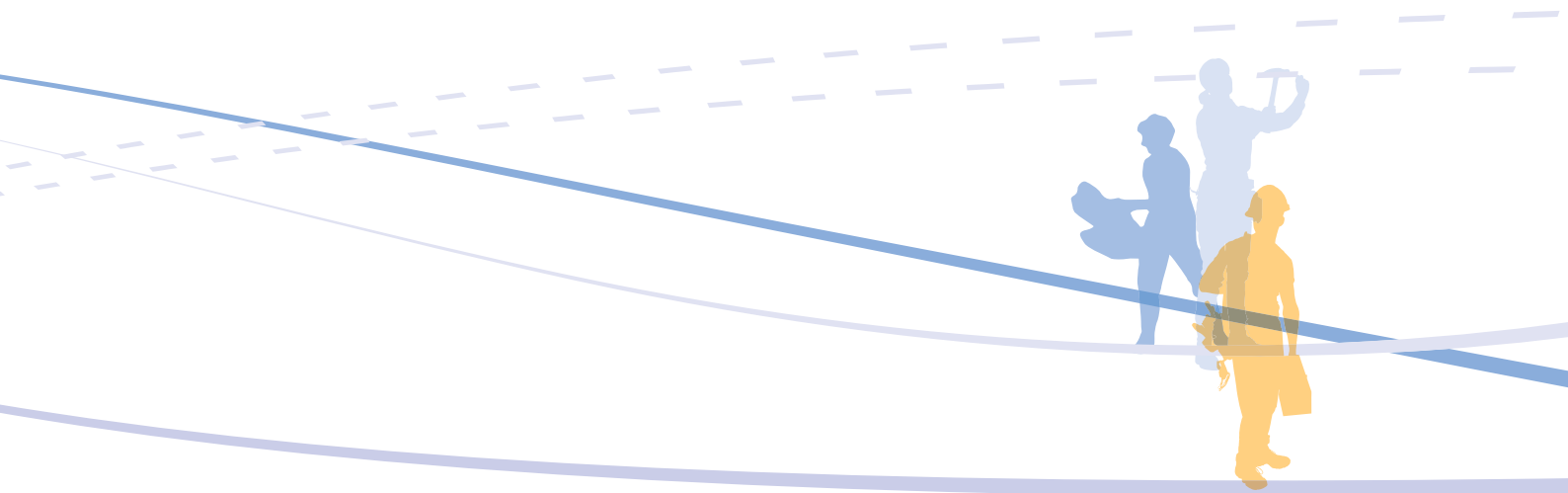
Les projets du Cedefop constituent la base de la pyramide. Les projets génèrent des produits ⁽¹⁾, sous la forme d'études, de publications, de conférences, de présence à des réunions telles que celles des groupes de travail et des *clusters* (par exemple sur les instruments et principes européens tels que le CEC). Les projets sont regroupés en activités (deuxième niveau de la pyramide) et les produits des projets contribuent à la réalisation des résultats des activités. Les résultats des activités sont les actions de conseil stratégique et de sensibilisation auprès des parties prenantes du Cedefop, ainsi que la production de nouveaux éclairages sur l'EFP destinés à combler les déficits de connaissances dans ce domaine.

Les résultats des activités du Cedefop sont mesurés en recueillant des données relatives à l'intérêt des parties prenantes pour l'expertise et l'information fournies par le Cedefop (par exemple, nombre de téléchargements, diffusion et citation des publications du Cedefop) ou à la qualité des services fournis (par exemple, satisfaction des participants aux conférences du Cedefop ou diligence dans les procédures de passation de marchés). Les résultats sont mesurés au niveau de l'activité dès lors que, bien que les projets génèrent des produits chaque année, les résultats ne sont pas nécessairement générés au cours de la même année opérationnelle et peuvent être le fruit de plusieurs produits et/ou de plusieurs projets.

Au troisième étage de la pyramide, les activités et les projets sont reliés, principalement, à l'une des priorités à moyen terme du Cedefop. Toutefois, il ne s'agit pas d'une relation exclusive, dès lors que les activités liées à une priorité peuvent générer des résultats relevant d'autres priorités. Un autre objectif transversal concerne la régularité, l'efficacité et l'efficacie des stratégies, procédures et services internes. En reliant les produits des projets et les résultats des activités principalement à une priorité à moyen terme, le cadre vise à renforcer la cohérence des activités du Cedefop avec l'objectif stratégique et les priorités 2009-2011 du Centre.

Le quatrième étage de la pyramide fait apparaître que les résultats des activités contribuent à l'impact du Cedefop en tant qu'organisation. Parmi les exemples caractéristiques d'indicateurs d'impact, on peut citer le renforcement de la coopération européenne, la promotion d'une politique européenne d'EFP et de compétences fondée sur des données probantes et la reconnaissance du Centre en tant que source d'information faisant autorité en matière d'EFP, de qualifications et de compétences.

⁽¹⁾ Les intrants des projets (ressources humaines et financières) sont contrôlés séparément, à travers le budget par activités (ABB) du Cedefop.



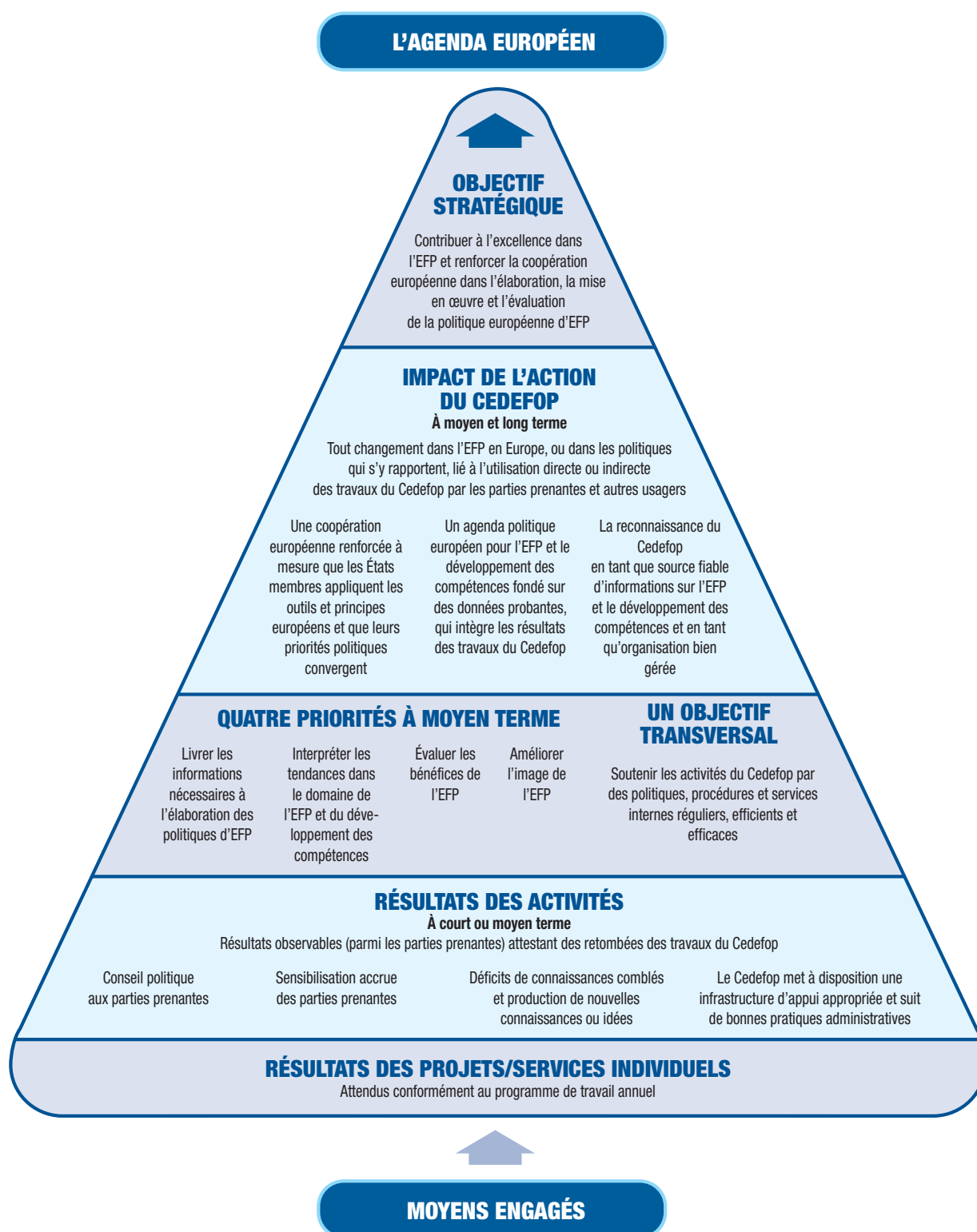
L'impact du Cedefop est mesuré grâce à des données relatives à l'utilité des résultats de ses activités pour les parties prenantes et à l'utilisation de ces résultats dans l'élaboration des politiques (par exemple, nouveaux instruments ou principes européens, ou priorités politiques convenues au niveau européen). Il importe de noter que le Cedefop n'est pas à lui seul un agent d'évolution politique. Ce sont les résultats de ses activités qui, en conjonction avec d'autres facteurs, ou indirectement, contribuent éventuellement à faire évoluer les politiques et les pratiques d'EFP en Europe. L'impact est placé au niveau de l'organisation parce qu'il peut être le fruit d'un long travail et de la combinaison de plusieurs résultats.

Au sommet de la pyramide se situe l'objectif stratégique du Cedefop pour la période 2009-2011, qui est aligné sur la politique européenne. Le Cedefop réalisera cet objectif si les produits de ses projets génèrent les résultats désirés ou si ceux-ci ont à leur tour un impact.

Mesure des performances

Les produits, les résultats et l'impact sont mesurés à l'aide des indicateurs et des approches énumérés infra. Les indicateurs ont été conçus pour montrer si les résultats désirés ont été atteints ou non. Pour ce qui est des produits, un outil de mesure important est le plan de gestion annuel, qui permet un suivi continu, par exemple, des publications et des conférences. Les résultats et l'impact sont moins faciles à apprécier. Ils sont mesurés par le biais d'indicateurs approchés, tels que le suivi des téléchargements et autres utilisations du site web du Cedefop, les enquêtes de satisfaction vis-à-vis des conférences ou les analyses documentaires et bibliographiques qui recensent les citations des travaux du Centre. L'impact du Cedefop est mesuré grâce à des méthodes d'évaluation qui dressent l'inventaire des réalisations du Centre.

Cadre de référence pour l'évaluation des performances du Cedefop – La pyramide



Indicateurs de performance du Cedefop pour le programme de travail 2011

N° Indicateur

Impact

Démarche d'évaluation: analyse d'un ensemble d'indicateurs de résultats (par ex. conseil stratégique aux parties prenantes, participation à des manifestations externes), éventuellement complétée par une démarche qualité – groupes cibles, utilité, enquêtes, etc.

Indicateurs PMS de résultats		
1	Actions de conseil politique auprès des parties prenantes	Citations dans les documents politiques de l'UE
2		Missions et tâches confiées au Cedefop dans les documents stratégiques
3		Documents politiques de l'UE à la préparation desquels le Cedefop a contribué
4		Participation aux manifestations des présidences et réunions des principales parties prenantes destinées à soutenir la mise en œuvre des politiques
5	Production de nouveaux éclairages et connaissances	Téléchargement des publications/documents de travail/autres
6		Citations des publications/études du Cedefop dans la littérature
7	Sensibilisation accrue des parties prenantes du Cedefop et de l'ensemble des acteurs de l'EFP et, plus largement, de l'éducation et de la formation	Fréquentation du site web
8		Participation à des conférences et manifestations
9		Utilité des réunions et manifestations organisées par le Cedefop et satisfaction des participants
10		Résultats des visites d'étude auprès des parties prenantes du Cedefop et des acteurs de l'éducation et de la formation: • proportion de participants satisfaits des visites d'étude; • répartition des visites d'étude par thème; • répartition des participants aux visites d'étude par groupe cible
11	Sensibilisation accrue des citoyens	Résultats d'Europass auprès des citoyens: • nombre de visites du site; • nombre de téléchargements; • création de documents en ligne
12		Couverture médiatique, audience des articles et des communiqués de presse

N° Indicateur

13		Manifestations à l'intention de la communauté locale (au Cedefop, en Grèce): • utilité/satisfaction
14	Efficacité et efficience des services d'appui	Services d'appui internes – ressources: • % de postes pourvus dans le tableau des effectifs; • durée des procédures de formation; • intensité des formations; • % du budget exécuté; • diligence des paiements; • diligence des procédures de passation de marchés; • taux de réussite des procédures de passation de marchés
15		Services d'appui (internes) – CID: • % des services fournis dans les délais convenus avec les collègues
Indicateurs PMS de produits		
1		Nombre de publications/documents de travail
2		Nombre de réunions/manifestations organisées par le Cedefop
3		Nombre de sujets d'information publiés sur le site web
4		Nombre et type de visiteurs lors des manifestations du Cedefop
5		Nombre de visites d'étude

ANNEXE VII

Références

- (¹) Commission européenne. *Europe 2020: une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive*. Accessible sur Internet: http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm [consulté le 26.4.2010] et *Europe 2020: une nouvelle stratégie européenne pour l'emploi et la croissance*. Conclusions du Conseil européen des 25-26 mars 2010. Accessible sur Internet: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/fr/10/st00/s100007.fr10.pdf> [consulté le 4.11.2010].
- (²) Conseil de l'Union européenne. Recommandation du 23 avril 2008 établissant le cadre européen des certifications pour l'éducation et la formation tout au long de la vie. *Journal officiel de l'Union européenne*, C 111, 6.5.2008, p. 1.
- (³) Commission européenne. Déclaration de Copenhague: déclaration des ministres européens chargés de la formation et de l'enseignement professionnels et de la Commission européenne, réunis à Copenhague les 29 et 30 novembre 2002, sur le renforcement de la coopération européenne en matière d'enseignement et de formation professionnels. Bruxelles: Commission européenne, 2002. Accessible sur Internet: http://ec.europa.eu/education/pdf/doc125_en.pdf
- (⁴) Commission européenne. Rapport stratégique concernant la stratégie renouvelée de Lisbonne pour la croissance et l'emploi: lancement du nouveau cycle (2008-10). *Garder la cadence des réformes*. Communication de la Commission au Conseil européen. Luxembourg: Office des publications, 2007. (COM(2007) 803, 11.12.2007). Accessible sur Internet: http://ec.europa.eu/archives/growthandjobs_2009/index_fr.htm [consulté le 22.9.2008].
- (⁵) Commission européenne. *De nouvelles compétences pour de nouveaux emplois – Anticiper les compétences requises et adapter l'offre de compétences aux besoins du marché du travail*. Luxembourg: Office des publications, 2009. (COM(2008) 868, 16.12.2009). Accessible sur Internet: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=fr&pubId=98&furtherPubs=yes> [consulté le 16.11.2009]
- Voir également *Council conclusions on new skills for new jobs: anticipating and matching labour market and skills needs [Conclusions du Conseil sur des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux: anticiper et ajuster les compétences aux besoins du marché du travail]*. Bruxelles: Conseil de l'Union européenne, 2009. Accessible sur Internet: http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_Data/docs/pressdata/en/lsa/106549.pdf [consulté le 16.11.2009, EN uniquement]
- (⁶) Conseil de l'Union européenne. Règlement (CEE) n° 337/75 du Conseil, du 10 février 1975, portant création d'un centre européen pour le développement et la formation professionnelle. (Cedefop). *Journal officiel des Communautés européennes*, L39, 13.2.1975, modifié par le Règlement (CE) n° 2051/2004 du Conseil.
- (⁷) Cedefop. *Renforcer la coopération européenne en matière de formation professionnelle grâce à l'information et à l'expertise: continuité, concentration et flexibilité*. Priorités à moyen terme du Cedefop 2009-2011. Luxembourg: Office des publications officielles des communautés européennes, 2008. Accessible sur Internet: www.cedefop.europa.eu/FR/Files/4081_fr.pdf# [consulté le 28.1.2011]
- (⁸) Voir la définition des qualifications et des compétences dans la recommandation du Parlement européen et du Conseil du 23 avril 2008 établissant le cadre européen des certifications pour l'apprentissage tout au long de la vie. *Journal officiel de l'Union européenne*, C 111, 6.5.2008.
- (⁹) Cedefop. *Skills supply and demand in Europe: medium-term forecast up to 2020: synthesis report*. Luxembourg: Publications Office, 2010. Accessible sur Internet: www.cedefop.europa.eu/en/Files/3052_en.pdf [consulté le 8.11.2010].
- (¹⁰) Tous les États membres de l'UE, plus la Norvège et la Suisse.
- (¹¹) Commission européenne. *Les compétences clés dans un monde en mutation – Projet de rapport conjoint 2010 du Conseil et de la Commission sur*

l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme de travail «Éducation et formation 2010», COM (2009) 640. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52009DC0640:FR:HTML> [consulté le 4.12.2009].

- (¹²) Voir, par exemple, le programme-phare *L'Union pour l'innovation*, in Commission européenne, *Europe 2020: une stratégie européenne pour une croissance intelligente, durable et inclusive*. Accessible sur Internet: http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm
- (¹³) Communication de la Commission. *Donner un nouvel élan à la coopération européenne en matière d'enseignement et de formation professionnels pour appuyer la stratégie Europe 2020*. (COM(2010) 296, 9.6.2010). Accessible sur Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0296:FIN:fr:PDF>
- (¹⁴) Bruges communiqué on enhanced European cooperation in vocational education and training for the period 2011-20. Communiqué of the European Ministers for Vocational Education and Training, the European social partners and the European Commission, meeting in Bruges on 7 December 2010 to review the strategic approach and priorities of the Copenhagen process for 2011-20.
[Communiqué de Bruges sur la coopération européenne renforcée en matière d'enseignement et de formation professionnels pour la période 2011-2020. Communiqué des ministres européens chargés de l'enseignement et de la formation professionnels, des partenaires sociaux européens et de la Commission européenne réunis à Bruges le 7 décembre 2010 pour revoir les priorités et stratégies du processus de Copenhague pour 2011-2020].
http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/vocational/bruges_en.pdf [consulté le 14.1.2011. EN uniquement].
- (¹⁵) Commission européenne (2010b). *New skills for new jobs: action now: A report by the Expert Group on New Skills for New Jobs prepared for the European Commission* [Des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux: agir immédiatement. Rapport du groupe d'experts sur des compétences nouvelles pour des emplois

nouveaux rédigé pour la Commission européenne]. Luxembourg: Office des publications. Accessible sur Internet: <http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2010/72451.pdf> [consulté le 8.11.2020 – EN uniquement].

- (¹⁶) Conseil de l'Union européenne. *Conclusions on priorities for enhanced European cooperation in vocational education and training for the period 2011-20* [Conclusions sur les priorités pour une coopération européenne renforcée en matière d'enseignement et de formation professionnels pour la période 2011-2020], 18-19.11.2010. Accessible sur Internet: http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/educ/117849.pdf [EN uniquement].
- (¹⁷) Conseil de l'Union européenne. Conclusions du Conseil du 12 mai 2009 concernant un cadre stratégique pour la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation («Éducation et formation 2020»). Journal officiel de l'Union européenne, C 119, 28.5.2009, p. 2-10. Accessible sur Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:119:0002:0010:fr:PDF> [consulté le 8.11.2010]
- (¹⁸) Communiqué de Maastricht sur les priorités futures de la coopération européenne renforcée pour l'enseignement et la formation professionnels (EFP). Communiqué des ministres responsables de l'enseignement et de la formation professionnels, partenaires sociaux européens et la Commission européenne, Revue de la déclaration de Copenhague du 30 novembre 2002. 14. 12. 2004.
http://ec.europa.eu/education/news/ip/docs/maastricht_com_fr.pdf
- (¹⁹) Communiqué d'Helsinki sur la coopération européenne renforcée pour l'enseignement et la formation professionnels: communiqué des ministres européens chargés de l'enseignement et de la formation professionnels, des partenaires sociaux européens et de la Commission européenne réunis à Helsinki le 5 décembre 2006 pour revoir les priorités et stratégies du processus de Copenhague. Bruxelles, Commission européenne, 2006.

Accessible sur Internet:

http://www.minedu.fi/export/sites/default/vet2006/pdf/Helsinki_Communique_fr.pdf

- (20) Communiqué de Bordeaux sur la coopération européenne renforcée en matière d'enseignement et de formation professionnels. Communiqué des ministres européens chargés de l'enseignement et de la formation professionnels, des partenaires sociaux européens et de la Commission européenne réunis à Bordeaux le 26 novembre 2008 pour revoir les priorités et stratégies du processus de Copenhague. Accessible sur Internet: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/bordeaux_fr.pdf [consulté le 8.11.2010].
- (21) Conseil de l'Union européenne. Conclusions du Conseil sur l'initiative «Des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux». *Journal officiel de l'Union européenne* C 135, 26.5.2010, A bridge to the future. European policy for vocational education and training 2002-10, p. 8-11. Accessible sur Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:135:0008:0011:en:PDF> [consulté le 8.11.2010].
- (22) Conclusions du Conseil du 12 mai 2009 concernant un cadre stratégique pour la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation («Éducation et formation 2020»). *Journal officiel de l'Union européenne*, C 119, 28.5.2009, p. 2-9. Accessible sur Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:119:0002:0010:fr:PDF> [consulté le 26.7.2010].
- (23) Conseil de l'Union européenne. Recommandation du Parlement européen et du Conseil du 23 avril 2008 établissant le cadre européen des certifications pour l'éducation et la formation tout au long de la vie. *Journal officiel de l'Union européenne*, C 111, 6.5.2008, p. 1.
- (24) Conseil de l'Union européenne. Directive 2005/36/CE du Parlement européen et du Conseil du 7 septembre 2005 relative à la reconnaissance des qualifications professionnelles. *Journal officiel de l'Union européenne* L 255, 30.9.2005, p. 22. Version consolidée du 27.4.2009. Accessible sur Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2005L0036:20090427:FR:PDF> [consulté le 28.1.2011].
- (25) Voir note 21.
- (26) Conseil de l'Union européenne. Recommandation du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2009 établissant le système européen de crédit d'apprentissages pour l'enseignement et la formation (ECVET). *Journal officiel de l'Union européenne*, C 155, 8.7.2009, p. 11.
- (27) Conseil de l'Union européenne. Recommandation du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2009 relative à l'établissement d'un cadre européen de référence pour l'assurance de la qualité dans l'enseignement et la formation professionnels (EQARF-VET). *Journal officiel de l'Union européenne*, C 155, 8.7.2009, p. 1.
- (28) Conseil de l'Union européenne. Décision n° 2241/2004/CE du Parlement européen et du Conseil du 15 décembre 2004 instaurant un cadre communautaire unique pour la transparence des qualifications et des compétences (Europass). *Journal officiel de l'Union européenne*, L 390, 31.12.2004b, p. 6-12. Accessible sur Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004D2241:FR:HTML> [consulté le 22.9.2008].
- (29) Conseil de l'Union européenne. Décision n° 1720/2006/CE établissant un programme d'action dans le domaine de l'éducation et de la formation tout au long de la vie. *Journal officiel de l'Union européenne*, L 327, 24.11.2006, p. 45.
- (30) Voir note 21.
- (31) Cedefop. *Linking credit systems and qualifications frameworks An international comparative analysis* [Liens entre systèmes de crédits et cadres de certifications. Une analyse comparative internationale]. Luxembourg: Office des publications, 2010. Accessible sur Internet: www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5505_en.pdf [consulté le 28.1.2011. EN uniquement].
- (32) Conseil de l'Union européenne. Projet de résolution du Conseil et des représentants des



États membres réunis au sein du Conseil relative au renforcement des politiques, des systèmes et des pratiques dans le domaine de l'orientation tout au long de la vie. Bruxelles: Conseil de l'Union européenne, 2004. Accessible sur Internet: http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/resolution2004_fr.pdf [consulté le 22.9.2008].

- (³³) Conseil de l'Union européenne. Mieux intégrer l'orientation tout au long de la vie dans les stratégies d'éducation et de formation tout au long de la vie. Journal officiel de l'Union européenne, C 319, 13.12.2008, p. 4.
- (³⁴) Conseil de l'Union européenne. Conclusions du 22 mai 2008 sur l'éducation et la formation des adultes. Journal officiel de l'Union européenne C 140, 6.6.2008, p. 10.
Accessible sur Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:140:010:0013:FR:PDF> [consulté le 4.11.2010]
- (³⁵) Commission européenne. Plan d'action sur l'éducation et la formation des adultes: C'est toujours le moment d'apprendre. Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions. (COM (2007) 558 final, 27.9.2007).
Accessible sur Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0558:FIN:FR:PDF> [consulté le 4.11.2010].
- (³⁶) Conseil européen. Conclusions du Conseil et des représentants des gouvernements et des États membres réunis au sein du Conseil du 15 novembre 2007 sur l'amélioration de la qualité des études et de la formation des enseignants. *Journal officiel de l'Union européenne*, C 300. 12.12.2007, p. 7.
- (³⁷) Commission européenne. *Améliorer les compétences pour le XXI^e siècle: un programme de coopération européenne en matière scolaire*, COM(2008) 425, 3.7.2008.
- (³⁸) Communiqué de Bordeaux. Voir note 20.
- (³⁹) Pour un suivi détaillé des plans de gestion des risques 2009 et 2010, voir le rapport annuel d'activités 2009 (sur <http://www.cedefop.europa.eu>) et le rapport annuel d'activités 2010 (publié au 1^{er} semestre 2011).



CEDEFOP

Centre européen pour le développement
de la formation professionnelle



Programme de travail 2011

Luxembourg:
Office des publications de l'Union européenne

2011 – VI, 72 p. – 21 X 29,7 cm

ISBN 978-92-896-0670-7

ISSN 1977-0456

doi:10.2801/34806

N° de cat.: TI-AG-11-001-FR-C

Gratuit – 4095 FR



programme de travail 2011

4095 FR – TI-AG-11-001-FR-C

**CEDEFOP**Centre européen pour le développement
de la formation professionnelle

Europe 123, 570 01 Thessaloniki (Pylea), GRÈCE
PO Box 22427, 551 02 Thessaloniki, GRÈCE
Tél. +30 2310490111, Fax +30 2310490020, E-mail: info@cedefop.europa.eu

www.cedefop.europa.eu



Office des publications

ISBN 978-92-896-0670-7



9 789289 606707 >