

Direction générale Éducation et Culture



STRATÉGIE DE VALORISATION POUR LE PROGRAMME DE FORMATION PROFESSIONNELLE LEONARDO DA VINCI

Bruxelles, le 4 février 2002
B/3/DS/ds D(2002) 1484



Formation professionnelle



Commission européenne

SOMMAIRE

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
LE CONCEPT DE VALORISATION DANS LE CONTEXTE DU PROGRAMME LEONARDO DA VINCI	5
VERS UNE STRATÉGIE DE VALORISATION	7
1. CONDITIONS PRÉALABLES À LA VALORISATION	8
1.1. CRITÈRES DE QUALITÉ.....	8
1.1.1. <i>Une meilleure conception des projets</i>	9
1.1.2. <i>Une meilleure sélection des projets</i>	9
1.1.3. <i>Un meilleur suivi des projets</i>	10
1.1.4. <i>Une meilleure évaluation des projets</i>	10
1.2. DIFFUSION	11
2. MESURES DE VALORISATION	14
2.1. CONNEXION AVEC D'AUTRES FONDS COMMUNAUTAIRES.....	14
2.2. EXPLOITATION DES RÉSULTATS PAR LES RÉSEAUX	15
2.3. VALORISATION DE LA MOBILITÉ	16
2.4. PROBLÈMES DE DROITS D'AUTEUR.....	16
2.5. MÉCANISME DE COORDINATION	17
3. AUTRES DOMAINES DE RÉFLEXION.....	18
3.1. ANALYSE DES BESOINS.....	18
3.2. SENSIBILISATION AUX RÉSULTATS INTANGIBLES DU PROGRAMME	18
4. CONCLUSIONS.....	19
ANNEXE 1 - ANALYSE DE LA PREMIÈRE PHASE DU PROGRAMME LEONARDO DA VINCI.....	20
1. MÉTHODOLOGIE.....	20
2. ANALYSE THÉMATIQUE DES RÉSULTATS DES PROJETS.....	21
2.1. MOBILITÉ	21
2.2. TRANSPARENCE DES QUALIFICATIONS.....	22
2.3. IDENTIFICATION, ÉVALUATION ET RECONNAISSANCE DE L'APPRENTISSAGE INFORMEL ET NON FORMEL	22
2.4. COMPÉTENCES LINGUISTIQUES	23
2.5. FORMATION DES FORMATEURS.....	24
2.6. CAPACITÉ D'INSERTION PROFESSIONNELLE OU EMPLOYABILITÉ	24

Introduction

Ce document, qui a valeur de document de discussion, a pour but de susciter un large débat sur la question de la valorisation et, en particulier, la valorisation du programme de formation professionnelle Leonardo da Vinci. Le but poursuivi en identifiant les résultats obtenus par le programme en termes de produits et en tenant compte de ses points forts et de ses points faibles est de préparer le terrain pour l'introduction de changements dans le processus de valorisation. **L'intention de la Commission est d'établir une stratégie de valorisation et de mettre en œuvre un plan d'action.**

Une évaluation approfondie de la première phase du programme Leonardo da Vinci a déjà été publiée en tant que rapport final de la Commission concernant la mise en œuvre de la première phase du programme d'action communautaire Leonardo da Vinci (1995-1999)¹ et le présent document n'a pas l'intention de revenir sur les conclusions auxquelles le rapport est arrivé concernant la mise en œuvre générale du programme. Au contraire, ce document est fondé sur un examen approfondi des **résultats des différents projets**, en d'autres termes, les résultats effectifs des efforts concertés accomplis par les partenaires qui ont collaboré au cours de la première phase du programme.

Un des points que le rapport d'évaluation final a mis en exergue est la nécessité d'accorder davantage d'attention à la capitalisation des résultats. La Commission a souligné le besoin de préparer une analyse permettant l'identification et l'examen des produits du programme en fonction de leur potentiel de développement et d'exploitation dans des contextes aussi larges et variés que possible. Le rapport précisait que, dans un souci d'améliorer les retombées au niveau des systèmes, la Commission devrait commencer à exploiter les résultats et à les rendre disponibles pour les décideurs au niveau national. Le présent document fait directement suite à cette recommandation. **Il avance des propositions concrètes visant à améliorer les conditions de développement de projets afin d'accroître la transposabilité de leurs résultats dans les systèmes de formation professionnelle et les pratiques des entreprises.** Ces propositions sont fondées sur une analyse détaillée des résultats des projets en fonction d'un certain nombre de grands thèmes (Annexe 1).

Si le but de cet exercice est de tirer parti des expériences et des résultats du passé, la difficulté réside dans le choix du moment. La deuxième phase du programme Leonardo da Vinci a été lancée en 2000², immédiatement après que la première phase fut parvenue à son terme et, par conséquent, un peu avant que la majorité des projets lancés au cours de la première phase ne soit terminée. Ce n'est que maintenant que les résultats des derniers projets (ceux qui ont commencé en 1998, 1999) nous parviennent. De plus, du stade de l'évaluation ex ante en passant par le stade de la mise en œuvre et de l'évaluation ex post, le cycle de vie de tout un programme peut s'étendre sur plus d'une décennie. Au cours de ce cycle de vie, différents projets peuvent se dérouler pendant plusieurs années, de la phase de planification à la clôture des comptes, et nettement plus longtemps si le but final d'intégration dans les systèmes d'éducation et de formation est atteint. Ainsi, plutôt que d'examiner les résultats de la première phase du programme uniquement en fonction de leurs propres mérites, c'est-à-dire dans l'esprit dans lequel

¹ COM (2000) 863 final

² Décision du Conseil du 26 avril 1999 (JO L 146, 11/06/1999)

ils ont été conçus à l'origine, cette analyse est entreprise en tenant compte des développements actuels dans le domaine de l'éducation et la formation tout au long de la vie. Une des idées novatrices dans la conception du programme Leonardo da Vinci a été d'ailleurs de regrouper pour la première fois l'éducation et la formation professionnelle initiale et continue dans un même programme. La cause de l'apprentissage tout au long de la vie a été ainsi soutenue implicitement durant toute la première phase.

La **Communication** de la Commission '**Réaliser un espace européen d'éducation et de formation tout au long de la vie**' fait de l'apprentissage tout au long de la vie le cadre du développement futur de la politique d'éducation et de formation et présente des propositions d'action pour les deux prochaines années, par exemple dans les domaines de la reconnaissance des compétences et des qualifications, de l'information, l'orientation et le conseil, et des approches novatrices de l'enseignement et de la formation. La communication prévoit de donner un rôle de premier plan au programme Leonardo da Vinci dans la création de l'espace d'éducation et de formation tout au long de la vie³. En raison du caractère central de l'innovation et de l'expérimentation dans le programme, et de l'influence que celui-ci cherche à exercer sur les systèmes d'éducation et de formation, Leonardo da Vinci s'avère être un moyen idéal pour faire avancer les propositions. Grâce au programme Leonardo da Vinci, la Commission entend soutenir la recherche et l'expérimentation sur les modes d'acquisition des connaissances, ainsi que les projets visant à développer l'apprentissage fondé sur les TIC ayant une dimension européenne.⁴ C'est pourquoi les défis qui se posent au programme ne doivent pas se concevoir uniquement à la lumière des leçons du passé mais aussi dans le contexte de la vision stratégique exposée dans la communication sur l'éducation et la formation tout au long de la vie.

Ce document de discussion avance un certain nombre d'idées qui visent à façonner la future stratégie de valorisation des produits du programme Leonardo da Vinci. En esquissant une stratégie de valorisation pour l'avenir, il émet une série de recommandations en vue de faire avancer le programme et indique des domaines où la coopération avec d'autres initiatives et programmes communautaires pourrait porter ses fruits. Il est d'une importance primordiale que les produits du programme Leonardo da Vinci ne soient pas confinés dans les archives, que les résultats des projets arrivent à s'intégrer dans les pratiques et que les enseignements du programme soient transposés dans les politiques de formation.

³ *'Une vaste palette de projets et d'autres actions en rapport avec l'éducation et la formation tout au long de la vie seront encouragés et soutenus par les programmes et actions communautaires existants. Les programmes Socrates, Leonardo da Vinci et Jeunesse ont un rôle primordial à jouer à cet égard. La Commission renforcera et développera de manière substantielle les actions conjointes qui soutiennent des projets relevant de plus d'un de ces programmes et elle facilitera la participation plus active des ONG et des PME à ces programmes.'* Communication de la Commission 'Réaliser un espace européen de l'éducation et de formation tout au long de la vie' COM (678) final, section 4.2

⁴ Cf. Communication sur l'éducation et la formation tout au long de la vie, section 3.6

Le concept de valorisation dans le contexte du programme Leonardo da Vinci

Le programme Leonardo da Vinci est unique parmi les programmes d'éducation de l'Union européenne, en ce sens que la décision du Conseil⁵ établissant le programme prévoit des mesures spécifiques pour les **activités de valorisation**. Le **concept de valorisation**, qui est à l'origine un terme français, est aujourd'hui largement accepté par la communauté européenne de la formation professionnelle. Il est défini comme **le processus consistant à mettre en valeur ou à optimiser les résultats des projets par l'expérimentation et l'exploitation en vue d'accroître leur portée et leur impact**. Les autorités nationales et régionales et les partenaires sociaux ont un rôle fondamental à jouer à cet égard. Le but ultime est de transposer les résultats prometteurs des projets dans les systèmes et les pratiques d'éducation et de formation professionnelle dans tous les pays participant au programme.

La base juridique de ces activités figure dans la décision du Conseil qui précise que la Commission, en coopération avec les Etats membres, prend des mesures "**pour valoriser l'acquis de la première phase du présent programme et des initiatives communautaires dans le domaine de la formation professionnelle**".⁶ De plus, selon l'annexe I de la décision,⁷ un soutien communautaire peut être accordé "aux activités d'information, de suivi, d'évaluation et de diffusion mises en œuvre par les Etats membres et la Commission en vue de faciliter l'accès au programme et de renforcer la diffusion des méthodes, des produits et des outils élaborés, ainsi que des résultats obtenus par ce programme, notamment grâce à des banques de données accessibles à un large public".

Les activités de valorisation font aussi partie de la fonction de gestion que la Commission est tenue d'assurer et sont énumérées dans une méthodologie définie au niveau communautaire en coopération avec les Etats membres.⁸ Visant à accroître la visibilité des différents projets et à exploiter les résultats du programme, les principales tâches consistent à analyser les résultats des projets, à mettre en évidence les résultats des projets à haute valeur ajoutée et à dynamiser le processus d'expérimentation. **Finalement, les synergies créées par ces efforts contribueront au développement de l'éducation et de la formation tout au long de la vie aux niveaux régional, national et communautaire.**

La communication sur l'éducation et la formation tout au long de la vie établit un cadre général pour les politiques d'éducation et de formation à l'intérieur duquel il faut concevoir la stratégie de valorisation. La communication insiste sur le besoin d'adaptation des systèmes formels d'éducation et de formation et définit les "composantes" de stratégies cohérentes et globales visant à aider les autorités nationales à réaliser cette adaptation. L'innovation et l'expérimentation sont cruciales pour ce processus.

⁵ Décision du Conseil du 26 avril 1999 établissant la deuxième phase du programme d'action communautaire en matière de formation professionnelle "Leonardo da Vinci" (JO L 146, 11/06/1999).

⁶ Article 5, paragraphe 3, premier alinéa

⁷ Section II: Mesures, paragraphe 7 – Mesures d'accompagnement

⁸ Décision de la Commission du 18 février 2000 établissant les dispositions relatives aux responsabilités des États membres et de la Commission en ce qui concerne les Agences nationales dans le cadre des orientations générales de mise en œuvre de la deuxième phase du programme Leonardo da Vinci C (2000) 402 final

Le programme Leonardo da Vinci fournit un cadre à la coopération transnationale visant à améliorer la qualité, à favoriser l'innovation et à promouvoir la dimension européenne des systèmes et des pratiques de formation professionnelle. En tant que "laboratoire d'innovation et d'expérimentation", il couvre une palette hétérogène de domaines, de secteurs et d'approches. Le programme a pour caractéristique spécifique d'être ouvert à un spectre extrêmement large de participants, allant des étudiants universitaires qui font de la recherche aux chômeurs et aux personnes socialement défavorisées.

Il est structuré en deux grands volets: **mesures de mobilité** et **projets pilotes**. Grâce aux mesures de mobilité, s'adressant en particulier aux jeunes et aux responsables de la formation, le programme favorise les connaissances, les aptitudes et les compétences nécessaires à une intégration réussie dans la vie professionnelle. Les projets pilotes visent à développer des produits, des outils et des méthodes de formation. Les deux volets du programme sont focalisés sur son objectif principal, à savoir **améliorer les systèmes de formation professionnelle dans les pays participants**. Cette amélioration est engendrée par **la promotion de l'innovation** et, par la suite, par **la transposition des résultats du programme dans les systèmes et les pratiques au niveau national**.

Le programme Leonardo da Vinci est fondé sur une approche orientée vers le processus. Son ambition fondamentale est d'améliorer la coopération transnationale dans le domaine de la formation professionnelle à travers des partenariats pour parvenir à "l'internationalisation" des systèmes de formation professionnelle. Ce faisant, le programme a offert la possibilité d'établir des comparaisons d'un pays à l'autre et a encouragé la coopération entre les systèmes d'éducation et de formation dans l'Union européenne. La difficulté consiste ici à mesurer l'influence directe qu'a eu ce processus sur les systèmes et les pratiques de formation. Par ailleurs, le propos même du programme est de fournir des produits de bonne qualité. Or, la mesure de l'impact que peuvent avoir les projets individuels au niveau des systèmes de formation présente ici aussi un défi considérable. La future stratégie de valorisation doit tenir compte de cette complexité dans le programme.

La valorisation cherche à renforcer l'impact de tous les éléments du programme sur les politiques et les initiatives au niveau national et communautaire et à accroître l'utilité de ses résultats pour les décideurs, les parties concernées et les citoyens européens. Le fait que le programme ait servi de catalyseur à la coopération transnationale a été largement reconnu. Des efforts concertés sont maintenant nécessaires pour identifier et faire progresser les changements spécifiques que le programme a réussi à introduire dans le monde de la formation professionnelle.

Vers une stratégie de valorisation

Le programme Leonardo da Vinci n'est pas resté immuable depuis sa mise en œuvre initiale en 1995, et la stratégie de valorisation doit s'inscrire dans le contexte du développement historique du programme. L'identification d'un certain nombre de faiblesses structurelles repérées dans sa première phase a conduit à l'adoption de mesures de correction dans la deuxième phase. Ces mesures visaient, entre autres, à

- limiter le nombre d'objectifs du programme,
- simplifier les procédures,
- confier aux agences nationales une plus grande responsabilité en matière de gestion du programme,
- améliorer le suivi des résultats.

Actuellement, quelque 75 % des fonds sont gérés au niveau national, et de plus gros budgets sont octroyés à un plus petit nombre de projets. De plus, des changements ont été apportés à la conception et à la réalisation des projets. Une plus grande importance est accordée à l'identification des besoins des groupes cibles et à la participation de différents acteurs (organismes de formation, autorités locales, partenaires sociaux et entreprises) ainsi qu'à l'intérêt de prévoir une phase d'essai.

Ces développements signifient que la stratégie de valorisation qui sera adoptée pour les résultats initiaux du programme ne peut être identique à la stratégie qui sera adoptée en fin de compte pour les produits de la deuxième phase. Ainsi, dans le cas de la **première phase du programme**, il s'agit de **prendre et de mettre en œuvre un maximum de résultats de projets individuels**, de les regrouper par thèmes le cas échéant, et de les tester dans des conditions expérimentales dans différents contextes. Ce sont probablement le niveau sectoriel ou les réseaux régionaux qui offrent le plus de chances de succès. Pour la valorisation des résultats de la **deuxième phase du programme**, une **approche plus dynamique et proactive** peut être adoptée. Comme les projets de la deuxième génération sont contrôlés par la Commission et au niveau national, ainsi que sur une base individuelle et thématique, à mesure qu'ils se développent, il est plus facile de disposer d'informations ciblées. Il est possible de puiser dans cette précieuse source d'informations dans le but spécifique de lancer des initiatives de valorisation.

Pour les projets qui sont encore en cours, il est particulièrement important de **créer des liens entre les activités de suivi, d'évaluation et de valorisation**. Un suivi efficace et l'évaluation du programme fourniront au processus de valorisation une base solide pour la diffusion des résultats des projets. Inversement, les activités de valorisation peuvent fournir au processus de suivi des informations utiles pour réorienter les priorités des futurs projets et du programme. La valorisation peut aussi contribuer au processus d'évaluation en fournissant des données spécifiques pertinentes pour déterminer le degré d'efficacité du programme. Ainsi, tout en reconnaissant que le suivi, l'évaluation et la valorisation du programme engendrent des tâches et des responsabilités distinctes, il est essentiel de forger de solides liens entre ces trois activités qui s'alimentent mutuellement, en particulier dans la mise à disposition de données.

La responsabilité en matière de valorisation doit être partagée. La Commission, les agences nationales et les autorités nationales ont toutes un important rôle à jouer et il est essentiel que les tâches soient clairement définies. Du fait qu'elle est chargée d'assurer la cohérence d'ensemble du programme, la Commission possède une meilleure vue globale des résultats des projets, à laquelle s'ajoute une connaissance approfondie des différents promoteurs et de leurs projets. Elle doit par conséquent servir de plaque tournante pour l'échange et la diffusion d'informations détaillées sur tous les résultats des projets. Elle doit utiliser ses connaissances spécialisées pour organiser les

données et les mettre à disposition de tous ceux qui, dans le monde de la formation professionnelle, pourraient en tirer parti, en faisant appel à l'assistance des agences nationales et du Cedefop le cas échéant. Si la Commission doit prendre l'initiative de définir une stratégie générale de valorisation, les Etats membres doivent assumer la responsabilité conjointe de sa mise en œuvre, les agences nationales effectuant le travail sur le terrain et les autorités nationales mettant en œuvre les résultats dans les systèmes.

1. CONDITIONS PRÉALABLES À LA VALORISATION

Une stratégie de valorisation efficace implique de travailler en étroite collaboration avec le Comité Leonardo, les agences nationales et d'autres décideurs nationaux ou des acteurs clés dans le domaine de la formation professionnelle. Quels que soient les changements apportés, les aspects pratiques et le moment de leur introduction doivent être intégrés dans la planification des années restantes du programme. Cependant, les initiatives de valorisation doivent tout d'abord satisfaire à deux conditions préalables nécessaires: le développement de **critères de qualité** clairs à appliquer à la sélection, au suivi et à l'évaluation des projets et la **diffusion** active des résultats.

1.1. Critères de qualité

La mesure la plus urgente à prendre, et celle qui déterminera le succès de tout le reste de la stratégie de valorisation, est **l'établissement de critères de qualité reconnus**. En effet, l'existence même d'une stratégie de valorisation dépend de **l'identification correcte de bons projets**. Une **gestion rigoureuse de la qualité tout au long de la vie du projet** est également essentielle. Enfin, **l'évaluation judicieuse des résultats des projets** doit être basée sur des explications claires de ce qui est requis et pourquoi. Une des principales difficultés rencontrées dans l'analyse des projets individuels qui ont été financés au cours de la première phase du programme Leonardo da Vinci a été l'absence de critères de qualité structurés pour la sélection des bonnes pratiques.

La communication sur l'éducation et la formation tout au long de la vie considère que l'élaboration de normes de qualité (conduisant à une confiance mutuelle) et la transparence des systèmes d'éducation et de formation sont les grands principes sur lesquels une nouvelle approche de la valorisation de l'apprentissage devrait se fonder. Les Etats membres et les partenaires sociaux devraient travailler en étroite collaboration avec la Commission à l'élaboration de normes de qualité. C'est un point particulièrement important si l'on veut donner un nouvel élan à la **reconnaissance de l'apprentissage non formel ou informel**. Ce travail peut rapporter beaucoup en ce sens que le fait de disposer de normes claires permettra une reconnaissance transnationale de la formation et des qualifications. Le forum européen sur la transparence des qualifications professionnelles vise à parvenir à un consensus et à des résultats pratiques au niveau européen. Il est à noter que le forum a bénéficié des expériences du programme Leonardo da Vinci visant à accroître la transparence au travers de suppléments aux certificats et de réseaux d'information.

Il est largement reconnu que les initiatives de **mobilité** dans le cadre du programme Leonardo da Vinci ont eu du succès et ont été populaires auprès des citoyens. Avec cette mesure de placement et d'échange, la Commission a disposé d'un solide instrument pour améliorer la formation professionnelle d'un point de vue européen. Il reste néanmoins encore beaucoup à faire, et la nécessité d'élaborer des critères de qualité est tout aussi importante dans le cas des projets de mobilité.

Des critères de qualité structurés sont nécessaires tout au long du cycle de vie d'un projet. Ils sont essentiels pour décider comment un projet devrait être conçu, sélectionné, suivi et évalué.

1.1.1. Une meilleure conception des projets

Le fait de disposer de critères de qualité pourra entraîner l'introduction d'un certain nombre de changements concernant le positionnement des partenaires et notamment leur capacité à identifier et à cibler les bénéficiaires finals et à contribuer à la diffusion des résultats.

Le degré de transférabilité d'un produit s'accroît proportionnellement au besoin perçu de ce produit. Il est donc essentiel que, avant de s'engager dans un nouveau projet, les partenaires procèdent à une analyse détaillée des besoins, fondée sur une connaissance approfondie du contexte socio-économique.

De plus, il semblerait qu'**un solide partenariat offre la plus sûre garantie que les résultats du projet continueront quand le financement communautaire aura cessé**. De manière générale, les partenariats devraient comprendre une structure institutionnelle ou permanente. Si l'on veut être certain que les résultats des projets seront intégrés dans les systèmes, il faut donner la priorité aux promoteurs dont il est prouvé qu'ils sont en mesure d'engendrer ou d'influencer les systèmes par leurs résultats. Cela étant dit, il est important de ne pas surcharger les projets d'exigences formelles qui pourraient se révéler inefficaces. La participation d'une université ou institution reconnue ne fournit évidemment pas une garantie de durabilité et de diffusion d'un projet. En outre, il faut se souvenir que le fait d'insister sur des partenaires institutionnels, des produits tangibles et la durabilité revient à courir le risque de perdre l'esprit d'innovation qui est au cœur du programme Leonardo da Vinci.

Une approche plus pragmatique consisterait à insister pour que les promoteurs réfléchissent à la manière d'assurer un transfert du projet et à son intégration dans les activités de routine des organisations et au-delà de celles-ci. En outre, **l'idéal serait que les projets fassent la preuve de leur capacité à transposer les résultats dans des pays ou des secteurs différents de ceux du projet original**. Ceci est plus facile à réaliser si les partenariats sont réellement transnationaux et multilingues.

1.1.2. Une meilleure sélection des projets

Il est absolument vital que des critères de qualité transparents soient appliqués dès le début du cycle du projet, au stade de la sélection. Un projet judicieusement sélectionné a plus de chances de produire des résultats qui méritent d'être valorisés. L'idéal serait que les critères soient appliqués de manière générale par toutes les agences nationales pour l'évaluation des projets relevant de la procédure B et par la Commission pour les projets relevant de la procédure C, ce qui garantirait une approche harmonisée. Cependant, vu les différents contextes nationaux, il peut être nécessaire d'introduire des critères nationaux spécifiques dans la grille commune si le besoin s'en fait sentir. De toute façon, un jeu de critères de base acceptable par tous doit être établi pour les 30 pays participants.

1.1.3. *Un meilleur suivi des projets*

La Commission, en collaboration avec les Etats membres, développe activement des instruments de suivi efficace en vue d'améliorer la qualité, la diffusion et l'adoption des résultats des projets. Les projets sont assistés par la Commission, dont les fonctions de coordination ont été accrues, et par les agences nationales dont la proximité vis-à-vis des acteurs sur le terrain est déterminante. Par ailleurs, tout est fait pour simplifier les procédures. Les PME notamment bénéficieront de ces mesures.

La création de partenariats transnationaux est une question complexe. Il est **important de mettre en contact les projets travaillant sur des thèmes similaires**. Les sessions de suivi thématique remises récemment à l'ordre du jour par la Commission arrivent à un moment particulièrement approprié. Ces séminaires fournissent une excellente occasion d'établir des réseaux et peuvent également apporter une solution partielle au problème des projets travaillant dans l'isolement sans avoir connaissance d'autres projets similaires. La mise en œuvre parallèle d'un suivi individuel et thématique est une condition préalable essentielle pour le succès d'une stratégie de valorisation. En temps voulu, ces efforts porteront leurs fruits au niveau de l'impact du programme.

1.1.4. *Une meilleure évaluation des projets*

Dans le domaine de l'évaluation des projets au stade des rapports intermédiaires et finals, l'expérience montre que les méthodes utilisées doivent être ajustées. La Commission et les agences nationales doivent faire appel aux services d'experts qui connaissent non seulement les mécanismes des projets mais aussi les secteurs et les domaines spécialisés concernés. Il ne suffit pas simplement d'évaluer un projet sur la base de ce qu'il a accompli dans le cadre restreint du mécanisme du projet. **Les projets doivent être évalués en tenant compte de leur potentiel de mise en œuvre.**

Recommandations: Critères de qualité

- Etablir un jeu de critères de qualité reconnus et structurés
- Développer des méthodologies et des normes permettant de reconnaître la valeur de l'apprentissage non formel et informel
- Elaborer des critères de qualité spécifiques pour les activités de mobilité
- Introduire des critères de qualité clairs pour la conception, la sélection, le suivi et l'évaluation des projets

Ce qui suit est une illustration intéressante du travail actuellement effectué en ce qui concerne les critères de qualité. Un certain nombre d'agences nationales travaillent ensemble sur une étude, qui est presque terminée, visant à proposer des critères qui englobent les deux approches de l'évaluation de la qualité: l'approche analytique (du type ISO 2000) et l'approche holistique. L'approche analytique porte sur l'identification d'aspects spécifiques des produits et cherche à effectuer une mesure rigoureuse de la matière dans tous ses éléments identifiés. Cette approche réduit la nature subjective de l'évaluation. Une grille de 70 indicateurs a déjà été mise au point. L'approche holistique, quant à elle, considère la matière comme un tout, le jugement porté étant basé sur l'intuition et l'expérience de l'évaluateur. Bien qu'elle limite le nombre de facteurs à mesurer, elle augmente le niveau de subjectivité. Il reste encore à réfléchir à des indicateurs pour l'approche holistique (transnationalité, innovation, transférabilité, importance, pertinence, cohérence et fonctionnalité). L'avantage de cette double approche est qu'elle concorde avec l'esprit du programme (aspects tangibles et intangibles) et fournit un tableau détaillé des différents éléments qui constituent un projet.

1.2. Diffusion

Il est généralement admis que la **diffusion** est un des points faibles du programme. Il y a un certain nombre de raisons historiques à cela. Bien qu'un certain nombre d'activités de diffusion aient en fait été préparées entre 1996 et 1999, aucune d'entre elles n'a été totalement mise en œuvre pour des raisons extérieures, et principalement à cause des difficultés rencontrées par le Bureau d'Assistance Technique. Des lignes directrices ont été rédigées et des études ont été entreprises en vue de mettre sur pied un système de diffusion informatisé. Cependant, cette approche stratégique de la diffusion au niveau européen n'a jamais été exploitée.

Au niveau des projets individuels, on a constaté une tendance à servir des besoins internes tout en n'accordant pas une attention suffisante à la diffusion des résultats en dehors du partenariat. Les promoteurs ont été enclins à concentrer leur énergie sur la réalisation du produit final. **Cette absence de diffusion en direction des utilisateurs spécialisés des produits de formation (institutions, organismes collectifs et autres professionnels de la formation) est un facteur crucial dans le débat actuel.** De plus, l'existence de projets pilotes ayant pour thème spécifique la diffusion peut n'avoir servi qu'à diluer l'importance accordée à la diffusion dans les projets pilotes.

Un certain nombre d'activités de diffusion ont été organisées dans les pays participants avec l'aide de la Commission. Mais, comme une grande partie des projets n'avait pas été au-delà de la production d'un prototype, les effets de ces événements ont été limités. À la décharge des promoteurs, il convient de reconnaître que les cofinancements communautaires étaient généralement faibles et ne permettaient pas de consacrer des budgets significatifs à la mise au point des stratégies de diffusion et de marketing.

Cet ensemble de connaissances spécifiques qui a été développé dans le cadre du programme, en grande partie dans des projets pilotes isolés, n'a pas encore été complètement exploité. Ce vaste potentiel d'amélioration et d'innovation pour le monde de la formation professionnelle ne doit pas rester inexploité. Les activités de valorisation doivent être précédées d'une diffusion systématique dans toute l'Europe de toutes les connaissances qui ont déjà été amassées. **Des systèmes**

d'information efficaces doivent être mis sur pied au niveau européen et au niveau national pour diffuser les résultats du programme, et des exemples de bonne pratique en particulier. Le besoin d'une **stratégie de diffusion cohérente** est urgent et le Parlement européen plaide dans ce sens. Bien qu'il soit évident que le principal public cible est composé des décideurs et des professionnels de la formation professionnelle qui sont les mieux placés pour développer et exploiter les résultats dans l'intérêt général, les succès de Leonardo ne devraient pas être réservés à cet univers de spécialistes. Il faut consentir des efforts pour rendre également l'information accessible au grand public à travers les médias.

Les obligations concernant la diffusion des résultats sont régies par la décision de la Commission du 18 février 2000⁹. L'annexe II¹⁰ se rapporte spécifiquement aux activités d'information: **large diffusion** des possibilités offertes par le programme dans les divers secteurs de la formation professionnelle; **conception et production de documents et d'outils d'information** pour promouvoir le programme; information ciblée et diffusion des résultats; organisation et coordination de conférences, réunions, séminaires et autres événements dans le but d'assurer la **publicité** et la **visibilité** du programme et la capitalisation des résultats.

La **Commission**, quant à elle, a déjà augmenté ses activités de diffusion. Les résultats et les processus du programme Leonardo da Vinci sont communiqués au moyen d'un grand nombre de matériels promotionnels. Des vidéos montrant des exemples de projets réussis sont en cours de production. Des brochures regroupant les résultats de projets sur une base thématique ou sectorielle ont été publiées. Un Compendium des projets, une base de données sur les produits et une base de données sur "les bonnes pratiques" sont accessibles sur Internet et seront liés à la base de données sur les bonnes pratiques dans le domaine de l'apprentissage tout au long de la vie proposée dans la communication sur l'éducation et la formation tout au long de la vie. **La Commission continuera à améliorer ces sources d'information en ligne en introduisant des outils de recherche performants.**

Afin de rendre les résultats du programme Leonardo da Vinci accessibles à un public aussi large que possible, **la Commission a l'intention de créer un site web fournissant des descriptions exhaustives des résultats des projets et les coordonnées des personnes de contact, au cas où de plus amples informations seraient nécessaires.** Le site contiendra une clause de non responsabilité, les descriptions des projets étant fournies uniquement à titre d'information et les produits n'étant pas la propriété de la Commission. **Les promoteurs seront tenus de préparer un résumé du résultat de leur projet donnant tous les détails sur la manière d'avoir accès aux produits** (contre paiement le cas échéant).

Au **niveau national**, de nombreuses agences se livrent déjà à des activités de diffusion. Les sites web des agences nationales sont des vecteurs idéaux pour donner des informations sur les projets. Il serait bon que **toutes les agences nationales du programme Leonardo da Vinci soient reliées par un intranet commun afin de former un système homogène.** La Commission prendra l'initiative de fournir aux agences nationales les **outils d'interconnexion** appropriés pour faciliter l'échange de données pertinentes, donnant ainsi une plus grande visibilité aux réalisations spécifiques de chaque agence. Outre ses bénéfices évidents, le partage de l'information pourrait encourager un esprit de saine émulation tout en engendrant un fort sentiment d'identité parmi les différentes agences.

Les **promoteurs** ont également une responsabilité évidente en ce qui concerne les activités de diffusion. La diffusion est devenue une obligation contractuelle et fait partie intégrante du projet. II

⁹ C(2000) 402 final

¹⁰ Tâches des agences nationales dans la section intitulée activités de soutien horizontal

conviendrait d'encourager les promoteurs à créer et maintenir automatiquement et au minimum un site web fournissant des informations sur leur projet. De plus, il serait utile que des liens soient créés entre les sites web des agences nationales et ceux des promoteurs, ce qui multiplierait les effets de diffusion.

Toutes ces activités doivent être organisées de manière à garantir la survie des bases de données et des sites web au-delà de la vie actuelle du programme. Il doit y avoir un engagement de la part de la Commission et des Etats membres à fournir un soutien à ces efforts pour un nombre minimum d'années afin de conserver la dynamique et recueillir les bénéfices des résultats cumulés.

Mais l'impact du programme ne sera pas garanti uniquement en informant un grand nombre de professionnels de la formation de ses résultats. La Commission donnera l'impulsion pour une **politique d'information proactive. La Commission organisera au moins un évènement axé spécifiquement sur les questions de valorisation chaque année.** Il pourrait s'agir d'un forum de discussion organisé éventuellement sur une base thématique ou sectorielle. Le but de cet exercice est de fournir l'occasion de discuter de questions d'intérêt mutuel et d'encourager une pollinisation croisée des idées. La Commission apportera aussi son soutien aux initiatives prises au niveau national. Suivant l'exemple de la Commission, chaque agence nationale devrait être encouragée à organiser une manifestation de valorisation. Ces manifestations devraient être consacrées à des questions d'intérêt national mais ouvertes aux participants de tous les pays concernés par le programme Leonardo. Les informations relatives à ces manifestations devraient être accessibles à tous par l'intermédiaire de l'intranet des agences.

Il est également important que **l'information sur les bonnes pratiques dans les échanges et les placements soit largement diffusée** aux professionnels du monde de la formation. Il est particulièrement nécessaire d'attirer leur attention sur les avantages que présentent l'envoi et l'accueil de stagiaires dans le cadre de placements transnationaux. Il faudrait fournir davantage d'informations et un plus grand soutien aux entreprises (notamment aux PME) pour les encourager à prendre part à des projets de mobilité. De plus, l'information sur les opportunités de mobilité doit aussi viser spécifiquement les individus qui peuvent tirer profit de l'expérience acquise à l'étranger. Il convient au niveau de la Commission et au niveau des Etats membres de produire davantage de matériel destiné à stimuler le débat dans les salles de classe.

Afin de rendre l'expérience acquise par la mobilité plus visible et plus facile à transmettre, la décision du Conseil (1999/51/CE)¹¹ a créé le **document Europass-formation**. Cette initiative couvre la période 2000-2004 et est limitée aux 15 Etats membres et aux trois pays de l'EEE. Le document Europass-formation peut être obtenu dans toutes les langues de l'UE. Il décrit dans un format commun, dans un maximum de trois de ces langues, le contenu du parcours européen effectué par son détenteur dans le cadre du cycle de formation qu'il ou elle a suivi dans son pays d'origine. Bien que celle-ci ait un champ d'application plus large, de nombreux projets de mobilité relevant du programme Leonardo da Vinci rentrent clairement dans le cadre de l'initiative Europass-formation. Son potentiel de développement est considérable: la Commission a proposé, dans sa communication sur l'éducation et la formation tout au long de la vie, d'exploiter Europass ainsi que le système européen de transfert d'unités de cours capitalisables. Le but est de promouvoir, en collaboration avec les Etats membres, la modularité pour l'accumulation de qualifications, en permettant aux citoyens de combiner l'éducation et la formation dispensées par différentes institutions et différents pays.

¹¹ JO L du 22.1.1999

Recommandations: Diffusion

- Etablir des systèmes d'information efficaces aux niveaux européen et national dans le cadre d'une stratégie de diffusion cohérente
- Accroître les activités de diffusion aux niveaux communautaire, national et des projets
- La Commission prend l'initiative d'établir une politique d'information proactive
- La Commission ainsi que chaque agence nationale doit organiser au moins un événement de valorisation par an
- La Commission doit mettre en place un site web fournissant des descriptions des résultats des projets et les coordonnées des personnes de contact
- Les promoteurs doivent fournir un résumé des résultats de leur projet pour le site web de la Commission contenant des détails sur les possibilités d'accès aux produits
- Informations ciblées sur les activités de mobilité
- Promotion spécifique de Europass-formation et du système européen de transfert d'unités de cours capitalisables

2. MESURES DE VALORISATION

Le programme Leonardo da Vinci repose sur une approche développée à partir du terrain. Les idées qui ont germé à la suite d'investissements dans l'innovation finiront par remonter vers les systèmes dans lesquels elles s'intégreront. C'est seulement maintenant, six ans après que le programme a été lancé, qu'**une masse critique de résultats des projets émerge**. Un examen approfondi des différents projets développés au cours de la première phase du programme Leonardo da Vinci montre que beaucoup d'approches innovantes intéressantes ne sont pas dans un état d'achèvement susceptible de permettre une exploitation ultérieure. Un petit nombre de projets a conduit à des changements dans les entreprises et les structures de formation et quelques-uns ont fait leur chemin dans les systèmes de formation. Ces modestes répercussions sont le reflet du programme, conçu comme un "laboratoire d'innovation". Un programme consacré à l'innovation ne peut conduire qu'à un taux relativement faible d'adoption par les systèmes et les pratiques. Cette évidence donne du poids aux arguments qui militent en faveur d'une **stratégie de valorisation sérieuse**. Comme les points forts du programme se situent assurément dans l'innovation, la valorisation devient un maillon essentiel dans la chaîne menant au transfert de produits dans le système. À ce stade, il reste encore beaucoup à faire pour consolider ce qui a été réalisé jusqu'à présent en termes de possibilités de transfert.

2.1. Connexion avec d'autres fonds communautaires

De même que le programme Leonardo da Vinci remplit son rôle de laboratoire d'innovation, la complémentarité avec d'autres instruments destinés à la mise en oeuvre de l'éducation et de la formation tout au long de la vie devrait être assurée. **Il faudrait notamment explorer davantage la possibilité de développer et de faire usage des résultats des projets à l'aide d'autres fonds communautaires**. Un grand nombre de résultats obtenus dans le cadre du programme Leonardo da Vinci conviennent pour une mise en oeuvre dans d'autres initiatives communautaires, en particulier les autres programmes de la DG Education et culture, le Fonds

social européen et les programmes de la DG Recherche. Cela pourrait se faire au travers d'exercices de valorisation spécifiques, limités à des thèmes spécifiques et avec un nombre limité de promoteurs ciblés, en associant un certain nombre de projets Leonardo réussis à d'autres initiatives communautaires.

Ces exercices impliqueraient une coopération étroite entre les différentes parties concernées par les programmes en cause afin de développer une stratégie intégrée pour diffuser les résultats de ces actions conjointes. Cela permettrait d'ancrer dans la réalité les principes de l'apprentissage tout au long de la vie. Si cette approche était adoptée de manière permanente, de nouveaux mécanismes et de nouvelles procédures devraient être mis en place aussi bien *ex ante* (actions conjointes comme celles testées par la Direction Générale de l'Education et de la Culture en 2001) qu'*ex post* (développement / extension des produits). Un tel projet présenterait l'avantage supplémentaire d'éviter d'éviter des "doublons" entre les différents programmes d'éducation et de formation d'une part et dans le cadre du programme Leonardo da Vinci et d'autres programmes et initiatives communautaires d'autre part.

2.2. Exploitation des résultats par les réseaux

La transposition des résultats de bons projets du stade expérimental à celui de la mise en œuvre est un grand défi auquel doit actuellement faire face le programme Leonardo da Vinci. La Commission et les Etats membres doivent établir des stratégies concertées pour introduire des mécanismes de transposition capables d'exploiter et de tirer profit des fruits du financement communautaire (ou des versions adaptées de ceux-ci). Il est peut-être regrettable, rétrospectivement, qu'au cours de sa première phase, le programme n'ait pas fait l'objet d'une attitude plus proactive visant à soutenir le développement de réseaux, soit sur une base territoriale soit à un niveau sectoriel / thématique. **Cet engagement aurait présenté l'avantage de tirer parti de la sagesse collective de groupes comprenant des organisations qui connaissent bien les produits de formation de secteurs spécifiques, des décideurs au niveau régional et national, des organismes publics de formation et les partenaires sociaux.** Il y a beaucoup à gagner d'une large diffusion des développements significatifs dans ce domaine.

Dans la communication sur l'éducation et la formation tout au long de la vie, la Commission propose, par exemple, de soutenir, par l'intermédiaire des programmes Leonardo et Socrates, l'établissement d'un réseau de formation des enseignants et des formateurs visant à analyser et à échanger les expériences novatrices dans les contextes formel et non formel, tout en créant les conditions requises pour le transfert au sein de la Communauté¹². Ces réseaux ne doivent pas nécessairement être le résultat d'initiatives Leonardo mais pourraient avoir diverses origines (réseaux européens soutenus par d'autres initiatives de l'UE, sectorielles). Les syndicats pourraient aussi fournir une plate-forme par l'intermédiaire de leurs sections régionales.

L'impact des projets est tributaire, dans une large mesure, de la réceptivité de l'environnement de mise en œuvre. Finalement, le succès d'un projet, quel que soit son thème spécifique, dépend de son ancrage dans un contexte social et politique régi par des priorités européennes et nationales. La mise en œuvre dépend de l'aptitude des partenaires du projet à se connecter à la réalité sociale et économique. Le problème ici est de savoir exactement comment favoriser ces liens.

¹² Cf. communication sur l'éducation et la formation tout au long de la vie, section 3.6.

C'est pourquoi, en définitive, il incombera aux **autorités nationales et régionales** (en fonction des structures spécifiques dans les différents pays participants) et aux **partenaires sociaux** d'organiser la mise en œuvre pratique des produits. Il faut trouver des méthodologies créatives permettant de transposer et de tester les nouveaux produits transnationaux dans des situations de formation formelle et informelle. **Il appartient clairement aux autorités nationales de se charger de l'adaptation, quand cela s'avère nécessaire, et de l'introduction subséquente des produits Leonardo et d'autres initiatives transnationales dans les systèmes de formation nationaux.**

2.3. Valorisation de la mobilité

Le programme consacre une partie significative de ses ressources à des activités de mobilité. Bien que de nombreux projets concernent la mobilité au niveau de l'enseignement supérieur, une caractéristique spécifique du programme Leonardo da Vinci est de viser le placement et l'échange de jeunes apprentis. Ce point est particulièrement important étant donné l'accent mis dans la communication sur l'éducation et la formation tout au long de la vie sur l'établissement d'un espace européen ouvert dans lequel les personnes sont libres d'aller d'un Etat membre à l'autre pour apprendre et travailler. Les expériences acquises par la mobilité sous-tendent le développement de normes et de méthodes d'évaluation destinées à l'apprentissage formel et informel. De plus, la mobilité présente un potentiel considérable en tant qu'outil permettant d'exploiter les résultats des projets pilotes.

Deux instruments visant à supprimer les entraves à la mobilité auxquelles sont confrontés les étudiants, les personnes en formation ainsi que les enseignants et les formateurs¹³ encouragent les Etats membres à stimuler la mobilité transnationale et à augmenter les budgets nationaux et locaux de la mobilité. Une liste d'actions que la Commission et les Etats membres doivent mettre en œuvre a été établie dans le but de surmonter les obstacles restants et d'améliorer la qualité des placements et la reconnaissance des qualifications. Il est devenu urgent d'étudier les moyens de déterminer les parcours de l'emploi des bénéficiaires à long terme en se fondant sur une analyse de l'impact systémique de la mobilité sur la certification, la capacité d'insertion professionnelle, les cours / programmes d'études, la formation technique (apprentissage) et les personnes. La mobilité étant une procédure entièrement décentralisée, la coopération active des Etats membres sera nécessaire.

De plus, un plan d'action en matière de compétences et de mobilité¹⁴ sera présenté au Conseil européen à Barcelone. Il consiste en une série d'actions visant à garantir que les marchés européens de l'emploi seront plus ouverts et facilement accessibles à tous d'ici 2005.

2.4. Problèmes de droits d'auteur

Les activités de diffusion et de valorisation serviront à accroître la demande et l'intérêt pour les produits réalisés à l'aide des fonds du programme Leonardo da Vinci. **Des lignes directrices claires seront nécessaires en ce qui concerne les droits de la propriété**

¹³ Recommandation du Parlement européen et du Conseil (2001/613/EAC) et Plan d'action pour la mobilité (JO 2000/C371/03 du 23.12.2000

Le plan d'action pour la mobilité et la recommandation du Parlement européen et du Conseil (références...) et la recommandation en matière de compétences et de mobilité (références

¹⁴ COM (2001) 116

intellectuelle, si l'on veut éviter les obstacles au processus de valorisation. Les problèmes de droits d'auteur se posent en ce qui concerne le matériel de tierces parties utilisé dans le développement d'un projet ainsi que le matériel original développé dans le cadre du projet. De plus, ils affectent les droits d'utilisation de ceux qui ne font pas partie du partenariat. Les résultats des projets du programme Leonardo da Vinci sont la propriété intellectuelle du contractant, bien que la Commission se réserve le droit d'utiliser les produits à des fins de démonstration. Si des tierces parties doivent demander au partenariat l'autorisation d'utiliser le projet à des fins d'exploitation, les règles relatives aux droits d'auteur doivent y pourvoir. De toute façon, en cas de demandes d'utiliser les résultats de projets, il faut qu'il y ait un accord clair au sein du partenariat. La législation sur les droits d'auteur et les droits de la propriété intellectuelle sont des questions particulièrement délicates dans les universités qui ont tendance à défendre vivement leurs droits dans ce domaine.

2.5. Mécanisme de coordination

À court terme, il est vital, en vue d'intégrer les résultats des projets, de mettre en mémoire les bons résultats de ce programme et peut-être d'autres programmes tant au niveau national qu'au niveau de l'UE. Dans ce dernier cas, il se pourrait que le Cedefop soit l'organe le plus approprié pour ce faire. À long terme, l'introduction de mesures plus ambitieuses sera nécessaire. Une approche plus radicale pourrait comprendre la création d'une sorte de **super mécanisme de coordination** qui soit capable de comparer les résultats du programme dans le contexte du système de référence européen et de transformer les meilleures propositions de projet expérimental en solutions permanentes. Il conviendrait de suivre de près les développements au sein du forum sur la transparence, du forum sur la qualité et du forum prévu sur l'orientation afin d'examiner la possibilité d'adopter une approche similaire pour la valorisation.

Recommandations: Activités de valorisation

- Explorer les possibilités offertes par d'autres fonds communautaires pour exploiter les résultats de l'innovation
- Développer des mécanismes de transfert par l'intermédiaire de réseaux
- Encourager les efforts spécifiques visant à valoriser les activités en faveur de la mobilité
- Clarifier les questions de droits d'auteur
- Renforcer le rôle des autorités nationales dans les essais et le transfert de produits
- Examiner la faisabilité d'un mécanisme de coordination

3. AUTRES DOMAINES DE RÉFLEXION

Dans le cadre de la discussion sur la valorisation, les points suivants mériteraient une réflexion ultérieure.

3.1. Analyse des besoins

La formulation sur une base extrêmement large des buts et des objectifs du programme de formation professionnelle Leonardo da Vinci, qui concernent des contextes très différents, constitue une caractéristique particulière de ce programme. Compte tenu de la difficulté d'analyser l'impact des divers projets dans des domaines aussi variés que ceux couverts par le programme Leonardo da Vinci, une approche plus efficace consisterait probablement à se concentrer sur l'impact de groupes de projets. Cela pourrait se faire sur la base de priorités thématiques des activités de suivi continu ou sur la base de besoins sectoriels clairement identifiés. Cette dernière méthode nécessiterait le regroupement de projets par domaine, du point de vue de leur impact potentiel sur les systèmes de formation professionnelle.

Une analyse en profondeur des besoins de formation de secteurs spécifiques pourrait apporter une contribution précieuse à l'efficacité générale du programme. C'est un terrain encore largement inexploré mais l'établissement de "diagnostics" préliminaires préalablement au lancement des appels à propositions spécifiques serait un investissement rentable. **La question de l'opportunité d'une approche davantage guidée par la demande mérite d'être soulevée et d'obtenir une réponse.**

3.2. Sensibilisation aux résultats intangibles du programme

Certains ont tendance à croire que le programme Leonardo da Vinci n'est qu'un fonds européen d'investissement pour les produits de formation. Mais il est bien plus que cela. Le programme consacre, par exemple, une grande partie des fonds aux activités en faveur de la mobilité, bien que celles-ci ne soient pas à l'origine de produits matériels. La mobilité transnationale améliore la capacité générale d'insertion professionnelle ou "employabilité" des participants. Elle favorise la mobilité sur le marché européen du travail, encourage les participants à aller ailleurs en Europe pour travailler plus tard à leur carrière. La mobilité constitue aussi un moyen de transférer la technologie par-delà les frontières. Elle aide à parvenir à l'acceptation et à la compréhension entre nationalités et favorise même la "citoyenneté européenne". Enfin, les placements à l'étranger sont un outil didactique permettant d'acquérir une meilleure maîtrise des langues étrangères, une compétence interculturelle ainsi que des aptitudes personnelles plus générales. En dépit du nombre de personnes et du montant des fonds impliqués, ces actions n'ont pas réussi à retenir l'attention de la communauté des chercheurs. Il est important de trouver le moyen d'obtenir davantage de données objectives afin d'arriver à mieux comprendre l'impact de ces phénomènes.

Le programme a suscité un grand nombre **d'activités transnationales** et a engendré une nouvelle culture d'ouverture et d'échange dans laquelle les principaux acteurs ont appris en travaillant ensemble et ont personnellement et professionnellement tiré bénéfice de l'expérience. Des efforts conjoints ont été consentis entre de grandes et de petites entreprises, avec des universités et des centres de formation. Rares sont ceux qui contesteraient le fait qu'en fournissant une impulsion au niveau des promoteurs, le programme a été la force motrice derrière des processus de coopération significatifs qui, autrement, n'auraient pas vu le jour. En apportant son soutien à l'expérimentation, le programme Leonardo a joué le rôle d'un catalyseur et a permis à des projets ambitieux de voir le jour. Bien que le taux de succès ait été variable, la majorité ont réalisé des "produits" au sens le plus large du terme, dont beaucoup sont intangibles. **Ces résultats intangibles ont néanmoins un rôle important à jouer dans le processus de**

valorisation. Comme ils sont difficiles à discerner, la première chose à faire serait au moins de les identifier. Par la suite, on pourrait entreprendre un examen plus détaillé de la nature de ces résultats plus insaisissables du programme (coopération, partenariats, valeur ajoutée européenne, réseaux, etc.).

4. CONCLUSIONS

La première phase du programme Leonardo da Vinci a obtenu d'importants résultats. Mais le temps est venu de donner une plus grande visibilité à ces résultats tant tangibles qu'intangibles. Bien que le programme ait déclenché un processus dynamique qui semble irréversible et durable, il incombe maintenant à toutes les parties concernées par la formation professionnelle, tant au niveau européen que national, de tirer profit des résultats obtenus dont on n'a pas encore pleinement mesuré l'importance. Le programme a joué son rôle en plaçant la formation professionnelle plus haut dans l'ordre des priorités européennes et continue à le faire, stimulant la réflexion et sensibilisant aux questions en jeu. En simplifiant les procédures pour les promoteurs, en prenant des initiatives pour la reconnaissance des compétences du stagiaire, en garantissant la qualité des produits et en veillant à leur transposition dans la pratique générale, le programme Leonardo da Vinci restera un modèle pour ce qui est de la manière de promouvoir des projets novateurs et continuera à avoir un impact significatif sur la formation professionnelle et la mobilité en Europe. La contribution du programme au développement de politiques, qui est déjà considérable, sera renforcée et étendue dans le contexte de l'établissement d'un espace européen de l'éducation et de formation tout au long de la vie.

L'existence même d'une analyse approfondie des résultats de la première phase du programme Leonardo da Vinci démontre que l'attention accordée aux détails des dépenses a fait place à une appréciation des aspects qualitatifs du programme. Le défi à relever maintenant consiste à mettre en place des mécanismes qui tireront parti des succès du programme. Celui-ci demandera une coopération renforcée entre la Commission et tous les pays participants pour la mise en œuvre d'une stratégie cohérente visant à valoriser les résultats des projets.

Les principaux éléments de cette stratégie de valorisation seront:

- **l'établissement de critères de qualité reconnus à appliquer dès la conception du projet et au cours des différentes phases de sélection, de suivi et d'évaluation;**
- **une stratégie de diffusion cohérente fondée sur la gestion des connaissances et des activités d'information proactive;**
- **la mise en oeuvre de diverses mesures de valorisation en recourant à une approche aux facettes multiples.**

La valorisation doit être reconnue comme un élément clé dans le contexte global du programme, et il conviendrait d'accroître les ressources accordées à cette fin au niveau des projets et de la Commission.

Annexe 1 - Analyse de la première phase du programme Leonardo da Vinci

1. MÉTHODOLOGIE

Consciente de la nécessité d'identifier de manière plus systématique les résultats des projets financés au cours de la première phase du programme Leonardo da Vinci, la Commission a effectué une analyse des résultats des projets. Le deuxième but de cet exercice était la création d'une **base de données sur les bonnes pratiques**, recommandée par le rapport final d'évaluation de la première phase du programme Leonardo da Vinci.

À la suite d'un appel d'offres restreint, le contrat a été accordé au Pôle Universitaire Européen de Nancy-Metz. Sa tâche a consisté à examiner quelque 800 produits qui avaient été présélectionnés par les services de la Commission sur un total d'environ 2 200 projets financés au cours de la première phase du programme. En raison du cycle de vie des projets, seuls les produits des projets qui ont commencé en 1995, 1996 et 1997 étaient disponibles à l'époque. Sur les 800 projets, le pôle universitaire en a sélectionné 215 pour effectuer une analyse approfondie. En attendant l'établissement de critères de qualité reconnus et structurés, les produits ont été sélectionnés sur la base de l'expérience collective et considérable d'experts sur le terrain. L'analyse des résultats des projets qui ont démarré en 1998 et 1999 se poursuit à mesure qu'ils sont disponibles. La version **bêta** de cette base de données est déjà accessible à l'adresse suivante: <http://leonardo.cec.eu.int/gp/>

Dans le même temps, la Commission a constitué un groupe interne de pilotage pour analyser les rapports des agences nationales sur leurs différentes activités de valorisation ainsi qu'un groupe externe d'experts, comprenant le Cedefop, qui s'est réuni plusieurs fois à Bruxelles pour discuter des problèmes.

Le rapport final d'évaluation¹⁵ a abordé l'impact du programme Leonardo da Vinci sous différents angles: l'internationalisation des établissements et des pratiques de formation, les systèmes de formation nationaux, l'amélioration des possibilités d'emploi, le dialogue social, l'égalité de chances, le développement des connaissances en formation professionnelle, l'établissement de liens entre la formation et les entreprises, la lutte contre l'exclusion, l'investissement dans le capital humain et l'accès à l'éducation et à la formation tout au long de la vie. Un examen des **résultats des différents projets** sous tous ces angles est devenu tout à fait ingérable.

C'est pourquoi la Commission a décidé d'axer ses analyses détaillées des résultats de la première phase du programme sur un certain nombre de grands thèmes. Ceux-ci ont été sélectionnés en fonction de leur importance pour l'éducation et la formation tout au long de la vie et de leur capacité à illustrer des aspects spécifiques du programme.

¹⁵ Com (2000) 863 final

2. ANALYSE THÉMATIQUE DES RÉSULTATS DES PROJETS

2.1. Mobilité

En ce qui concerne la mobilité transnationale, le programme Leonardo da Vinci a couvert la mobilité des participants d'une part (activités de mobilité) et des projets pilotes ont pris la mobilité comme thème d'autre part.

Les **activités de mobilité** dans le cadre du programme Leonardo da Vinci ont contribué à la généralisation de bonnes pratiques et ont eu, c'est certain, un impact direct et prononcé au niveau de l'individu. De la fin de 1995 jusqu'au début de 2001, environ **125 000 personnes ont reçu une bourse pour un séjour de travail à l'étranger**. Les participants sont rentrés chez eux en ayant une meilleure maîtrise de la langue étrangère du fait de leur immersion dans un environnement étranger. Ils comprenaient mieux les différences culturelles et avaient acquis une plus grande compétence interculturelle. De plus, les activités de mobilité ont favorisé l'indépendance, l'autonomie, l'adaptabilité et l'initiative, sans accès aux structures habituelles de soutien ou à des points de référence. Les stagiaires ont également acquis des compétences professionnelles spécifiques dans les domaines technologiques qu'il aurait peut-être été difficile d'acquérir dans le pays d'origine.

Il en est résulté une amélioration générale de la capacité d'insertion professionnelle et d'adaptation des participants à un moment où les processus en rapport avec la mondialisation et l'évolution rapide de la technologie donnent de l'importance à ces compétences sur le marché de l'emploi. Il ne fait aucun doute que les échanges de formateurs et de spécialistes en ressources humaines ont eu de plus fortes répercussions au niveau institutionnel et systémique, les professionnels étant dans une situation leur permettant d'introduire des changements dans le fonctionnement des institutions. Les échanges d'enseignants et de formateurs stratégiquement choisis ont offert des possibilités de faire des comparaisons avec les pratiques d'autres établissements éducatifs, ce qui favorise un climat de changement. Mais cet impact peut prendre plus longtemps pour se manifester et les changements ont souvent des causes complexes qui ne peuvent être facilement attribuées à une action particulière.

Bien que le principal impact des placements de jeunes se soit fait sentir au niveau individuel, une analyse des années 1995-1999 révèle qu'il n'y avait pas plus de **60 projets pilotes sur la mobilité**. Ces projets visaient à relever le niveau de qualité générale des projets de mobilité en mettant l'accent sur la gestion du projet et la préparation des participants et en réservant des fonds pour ces aspects. En outre, l'organisation de séminaires européens et la publication de brochures sur ces questions, aussi bien dans le contexte du programme qu'en dehors de celui-ci, ont attiré davantage l'attention sur la question de la mobilité. Dans de nombreux pays participants, les unités nationales de coordination créées dans le cadre du programme ont joué, outre leur rôle administratif et de coordination, un rôle important en tant que centres de connaissance pour les questions de mobilité. Sur une note plus négative, il a parfois été difficile de trouver des entreprises pour participer au projet du fait qu'elles étaient quelque peu rebutées par les procédures administratives du programme. Dans ce cas, le rôle d'une organisation intermédiaire servant de promoteur est essentiel.

La certification des compétences acquises par le participant pendant son séjour à l'étranger aurait été particulièrement utile en vue de leur validation et de leur reconnaissance dans sa future carrière. De nombreux organisateurs de projet ont délivré leurs propres certificats attestant que le participant avait pris part à un projet de placement ayant un but didactique spécifique. Ces certificats délivrés par un organisateur de projet individuel (école professionnelle ou organisation de placement) présentent l'inconvénient de manquer souvent de crédibilité en dehors de leur contexte local ou

régional, notamment quand ils sont utilisés pour trouver un emploi à l'étranger. Bien qu'un certain nombre de projets pilotes Leonardo se soient penchés sur ce problème, les résultats n'ont pas été concluants dans la plupart des cas. Il n'y a pas eu d'approche systématique, au cours de la première phase du programme, de la reconnaissance de l'acquis préalable et d'ailleurs la décision de 1994 ne contenait aucune exigence à cet égard.

2.2. Transparence des qualifications

Il y a un certain nombre de leçons à tirer des projets portant sur la transparence, l'évaluation et la reconnaissance, tant en termes de résultats de projets spécifiques qu'en termes de problèmes généraux concernant l'ensemble du programme. Les projets qui ont cherché le moyen d'accroître la transparence ont adopté un certain nombre de stratégies différentes pour atteindre cet objectif, bien que deux modèles de travail aient prévalu. L'un d'eux consistait à déterminer les différences existant entre les systèmes européens de qualification et à essayer de mettre au point des outils ou des instruments pour combler ces différences, comme par exemple de meilleurs certificats ou des suppléments aux certificats ainsi que des systèmes d'information plus efficaces. L'autre a abordé les moyens mis en œuvre et s'est concentré sur le contenu et la structure de la formation. Il est clair que cette deuxième approche, qui est ciblée sur des normes de formation et des modules de formation internationaux, est une solution plus radicale (et à plus long terme). Plusieurs projets ont fourni des réponses valables. La vraie difficulté consiste à les transformer en solutions permanentes ayant un impact sur les individus et les employeurs. L'établissement d'un *Forum européen sur la transparence des qualifications* a, en partie, apporté une solution à ce problème. De plus, la communication sur l'éducation et la formation tout au long de la vie est à l'origine d'un processus de coopération entre la Commission, les Etats membres et les partenaires sociaux qui a conduit à un examen conjoint de la possibilité d'établir des normes de qualité volontaires dans le domaine de l'éducation et de la formation. Ces normes créeraient les conditions nécessaires à la transparence et à la cohérence des systèmes nationaux d'éducation et de formation, ce qui fournirait une base plus solide à la confiance mutuelle et à la reconnaissance mutuelle des qualifications¹⁶.

2.3. Identification, évaluation et reconnaissance de l'apprentissage informel et non formel

Le trait le plus marquant des projets Leonardo qui se sont consacrés à l'évaluation et la reconnaissance de l'apprentissage non formel est l'isolement relatif des projets. À quelques exceptions près, les projets ont investi beaucoup de travail dans la phase d'expérimentation, ce qui a donné des résultats intéressants et innovants, mais ils n'étaient pas conscients de projets parallèles et apparentés. Des mesures ont maintenant été prises au niveau européen pour mettre en contact les projets apparentés, et le forum européen sur la transparence des qualifications coordonnera un échange systématique d'expériences et de bonnes pratiques dans le domaine de l'identification, de l'évaluation et de la reconnaissance de l'apprentissage non formel¹⁷. "L'inventaire européen" sur la validation de l'apprentissage non formel qui en résultera pourrait devenir un outil important pour renforcer la complémentarité dans ce domaine et faciliter l'utilisation des résultats des projets Leonardo.

Les projets portant sur la transparence et la reconnaissance ont joué un rôle important en soutenant le développement et l'expérimentation de méthodologies dans ce domaine qui émerge rapidement. La majorité des projets ont travaillé sur des instruments au niveau des entreprises, quelques-uns seulement visant des solutions nationales et / ou européennes. Bien que le travail ait fourni des

¹⁶ Cf. section 3.1 de la communication.

¹⁷ Cf. section 3.1 de la communication.

indications utiles pour le développement de méthodologies et de systèmes permanents, il a aussi mis en lumière un certain nombre de problèmes en souffrance, ce qui implique qu'il faut accorder plus d'attention aux projets s'occupant de ces questions dans le programme.

2.4. Compétences linguistiques

La première phase du programme Leonardo a financé quelque 170 projets pilotes dans le domaine des compétences linguistiques. Ceux-ci couvraient le développement et l'expérimentation d'outils et de méthodologies pour l'enseignement et l'apprentissage des langues, des audits linguistiques et l'analyse des exigences linguistiques pour les affaires. Le travail des projets visait à améliorer l'apprentissage des langues sur le lieu de travail, à intégrer de nouvelles technologies dans les moyens d'enseignement en vue de les rendre plus flexibles et interactifs, et à sensibiliser l'industrie au besoin d'une stratégie de formation répondant aux besoins perçus. Du matériel didactique a été développé pour divers secteurs et profils professionnels. Le programme a produit des méthodologies d'évaluation et d'auto-évaluation, de certification des compétences acquises, des cours de formation individuelle à distance et des méthodes d'enseignement pour les formateurs. Leonardo a joué un rôle certain dans le renforcement de l'importance des langues dans un contexte professionnel et de formation professionnelle et a soutenu la formation linguistique en rapport avec l'emploi. Il a également contribué à mieux faire comprendre les besoins linguistiques de l'industrie au monde académique.

Le **micro-impact** de ces projets sur les personnes en formation, les formateurs et les entreprises qui y ont pris part est relativement aisé à évaluer à un niveau individuel, local et sectoriel. Il peut prendre la forme d'une plus grande sensibilisation aux questions multiculturelles, d'un changement de programme de formation, de l'adoption d'une nouvelle méthode d'apprentissage ou de l'introduction d'une formation en langue dans une entreprise. De manière générale, le micro-impact des projets ne fait aucun doute, au moins pendant la durée du projet et la période qui lui fait immédiatement suite. Par contre, la durée de cet impact au cours du temps est plus incertaine. On en sait peu sur les activités de suivi des projets et la diffusion des résultats. Les informations sur le **macro-impact** à long terme sont peu nombreuses, notamment parce que les projets conçus au niveau de la base doivent faire leur chemin jusqu'aux institutions et aux décideurs. Néanmoins, les séminaires organisés par les agences nationales confirment que les projets financés par Leonardo da Vinci étaient en avance sur leur temps, en ce sens qu'ils ont couverts des thèmes qui font maintenant l'objet de réforme dans les systèmes de formation professionnelle et continue de plusieurs Etats membres. La coopération transnationale a servi à faire prendre conscience de l'importance de l'apprentissage des langues dans les programmes de formation professionnelle, des avantages économiques et culturels d'apprendre les langues moins connues, du recadrage des processus didactiques sur les besoins de l'apprenant et de la nécessité pour les entreprises de traiter les compétences linguistiques comme une ressource méritant des investissements. Les projets linguistiques financés dans le cadre de Leonardo ont eu pour autre résultat important de promouvoir les méthodes et les outils d'apprentissage des langues basés sur l'apprentissage autonome et à distance, ce qui a contribué à des systèmes d'éducation plus flexibles et à la cause de l'éducation et de la formation tout au long de la vie en général.

L'impact de la mesure "compétences linguistiques" serait plus grand, si la coopération avec l'action Lingua 2, sa mesure "sœur" dans le programme d'éducation Socrates, était accrue. À une époque où le concept de l'éducation et de la formation tout au long de la vie gomme les différences entre éducation et formation professionnelle et entre formation initiale et continue, la coopération entre les mesures en faveur des langues dans les deux programmes éviterait de faire deux fois le travail et renforcerait la recherche et les produits finals. Une manière d'y arriver consisterait en actions conjointes financées par les deux programmes. De plus, cette manière de faire pourrait déboucher

sur une stratégie commune claire en matière d'éducation / de formation/ d'apprentissage tout au long de la vie au niveau européen et pourrait apporter une contribution précieuse aux Etats membres qui sont en train de réformer leurs systèmes selon les mêmes lignes.

2.5. Formation des formateurs

Les projets pilotes et les programmes d'échange en rapport avec la formation des formateurs ont représenté entre 8 % et 12 % (selon l'année) de la totalité des projets financés au cours de la première phase. Une grande partie des projets avait comme objectifs principaux la promotion de nouveaux outils de formation et de l'apprentissage à distance, les TIC étant soit la plate-forme de la formation en ligne soit un moyen de diffuser le projet. Il est rare néanmoins de constater que les résultats ont été exploités de manière spécifique. Les projets étaient axés sur le développement de produits et de méthodes de formation en vue de transmettre les compétences requises par de nouveaux outils de travail ou de nouveaux domaines d'action. Ils ont cherché à améliorer les mécanismes de formation dans les entreprises ou à compenser un manque de formation initiale dans un secteur professionnel spécifique. Une analyse plus détaillée des différents projets montre que certains ont poursuivi des objectifs similaires, parfois dans le même pays et sans aucune communication entre eux.

2.6. Capacité d'insertion professionnelle et employabilité

Le thème de l'employabilité a fait son apparition dans le programme Leonardo da Vinci en 1996, dans le contexte du processus de Luxembourg, avec une série de projets axés sur l'acquisition et la reconnaissance de nouvelles compétences, la formation liée au travail à tous les niveaux, l'information et l'orientation professionnelle. Le renforcement de la capacité d'insertion professionnelle des jeunes et le maintien au travail des travailleurs sont des thèmes communs à la majorité des projets Leonardo da Vinci. Les étudiants et les apprentis qui ont pris part à des programmes de placement en entreprise reconnaissent généralement que leur employabilité a augmenté. Les organismes de formation, les universités et les entreprises ont bénéficié d'un soutien pour le processus d'internationalisation. Mais il est plus difficile d'établir un lien direct entre une masse critique de projets et une modification des systèmes.

L'importance de la formation professionnelle continue en tant que réponse appropriée au changement industriel et technologique est reconnue depuis longtemps, notamment en ce qui concerne le maintien d'une force de travail qualifiée et adaptable. Toutefois son degré d'intégration dans les systèmes de formation professionnelle varie considérablement d'un Etat membre à l'autre. Un des buts du programme était d'aider à adapter la formation aux besoins de l'économie et d'accroître l'offre de formation continue tout en fournissant en même temps un soutien aux entreprises souhaitant s'ouvrir au contexte international. Les projets Leonardo da Vinci se sont penchés sur des problèmes tels que la place de l'apprenant et la clarification des rôles respectifs dans les systèmes de formation / d'apprentissage lié à l'emploi et ont cherché le moyen de mieux intégrer les placements en entreprise dans les mécanismes de formation professionnelle. Sa principale contribution dans ce domaine, le programme l'a fournie au niveau de la coopération transnationale. Il semble avoir moins bien réussi à apporter des changements fondamentaux dans la pratique en matière de formation professionnelle.

Trois points spécifiques doivent être abordés dans le contexte de l'employabilité: la participation des petites et moyennes entreprises (PME), la coopération entre les universités et les entreprises, et l'orientation.

PME – Il est regrettable que les PME n'aient pas été suffisamment associées aux placements au travail ou aux mécanismes d'apprentissage. Le manque de participation de ce groupe cible est

manifeste, mais il est également important d'attirer l'attention sur les difficultés rencontrées par les PME pour avoir accès à ces mécanismes. Les PME étant plus vulnérables aux problèmes de liquidités, il ne fait aucun doute qu'il est plus difficile pour elles de trouver les fonds voulus. De plus, les PME hésitent souvent à placer un jeune membre de leur personnel dans une entreprise étrangère parce qu'elles n'ont personne pour le remplacer pendant qu'il est à l'étranger. Bien que le besoin de formation soit particulièrement aigu dans les PME, celles-ci ne prendront part à des projets de formation internationaux que si elles sont sûres d'en tirer des bénéfices. En outre, les salariés ont besoin d'être motivés pour participer à des activités de formation, et les PME requièrent une assistance spécifique pour mettre sur pied des projets et diffuser les résultats. Il faudrait les encourager à participer et trouver le moyen d'accroître cette participation. Des suggestions concrètes sont néanmoins nécessaires en vue d'encourager une plus grande participation des PME.

Coopération entre universités et entreprises – Bien que la coopération entre les universités et les entreprises ait eu pour but initial de permettre à l'industrie d'intégrer les résultats de la recherche, elle a aussi contribué à la généralisation de la formation liée au travail à tous les niveaux. Les projets Leonardo da Vinci, qu'ils soient des projets pilotes, des systèmes d'échange ou de placement, ont eu tendance à s'articuler autour d'un axe sectoriel. Les premiers projets ont été consacrés à l'amélioration de la coopération dans les secteurs de pointe, au développement de partenariats au niveau local et régional. Les projets qui sont venus plus tard étaient axés sur la validation des résultats et la dimension européenne des qualifications. Des projets ont soutenu l'actualisation de cours universitaires, l'adaptation de la formation aux besoins des entreprises et la consolidation de réseaux nationaux et transnationaux. Ils ont également contribué à la mise sur pied de centres de technologie. Il reste encore de la marge pour une coopération accrue entre l'université et les entreprises à différents niveaux, notamment en ce qui concerne les attentes mutuelles des étudiants et des entreprises, les conseils à offrir aux étudiants, l'équipement fourni par les entreprises aux établissements d'enseignement et la connaissance du personnel enseignant des entreprises. Le fait que toute la structure, et pas seulement un individu, doit être mobilisée pour le projet aussi bien dans les universités que dans les entreprises constitue un autre facteur important pour la réussite du projet.

Orientation – L'attention renouvelée accordée à la question de l'orientation au cours des premières années du programme Leonardo peut être attribuée à un certain nombre de facteurs: un taux élevé de chômage structurel, le raccourcissement de la vie professionnelle, l'accélération du cycle de vie des emplois, une meilleure compréhension du rôle joué par les services d'orientation pour rendre le marché de l'emploi plus efficace, pour combattre l'exclusion sociale et économique, la participation accrue à la formation ainsi que l'ampleur et la diversification de la formation fournie aux jeunes et à la population active, et l'arrivée du marché unique. Le programme a donc financé quelque 100 projets sur les relations entre la formation, l'intégration et l'emploi. Deux grands groupes de projets peuvent être identifiés: ceux qui visaient à développer la formation en fonction des besoins de l'économie et ceux dont le but était de développer la capacité d'adaptation à un monde de métiers et de professions en mutation. Plusieurs de ces projets ont également cherché à améliorer la formation des conseillers en orientation. Certains se sont penchés sur les réseaux dans le domaine de l'orientation qui font appel à une politique de développement local basé sur des partenariats avec des entreprises, les partenaires sociaux et les autorités locales.

Adresses utiles sur Internet:

Compendium des projets et base de données sur les produits: <http://leonardo.cec.eu.int/pdb/>

Base de données sur les bonnes pratiques: <http://leonardo.cec.eu.int/bp/>